Roberta Cava

# Kaip elgtis su sunkiais žmonėmis



Kaip elgtis su nemaloniais klientais, griežtais viršininkais ir įkyriais bendradarbiais

Alma littera

Roberta Cava

# Kaip elgtis su sunkiais žmonėmis

Kaip elgtis su nemaloniais klientais, griežtais viršininkais ir įkyriais bendradarbiais

*Iš anglų kabos vertė*
Auksė Mardosaitė

Alma littera

UDK 159.92
Ca379

Versta iš:
**Roberta Cava**
DEALING WITH
DIFFICULT PEOPLE
Key Porter Books Limited
70 The Esplanade
Toronto, Ontario
Kanada



ISBN 9955-8-857-5

# TURINYS

Pratarmė / 7

1 Apie elgesį ir jo poveikį / 9

2 Pagrindiniai bendravimo įgūdžiai / 44

3 Kaip elgtis su manipuliatoriais / 74

4 Sunkūs klientai ir kaip su jais elgtis / 129

5 Sunkūs viršininkai ir kaip su jais elgtis / 158

6 Sunkūs bendradarbiai ir kaip su jais elgtis / 178

7 Sunkūs pavaldiniai ir kaip su jais elgtis / 191

Išvados / 227

Padėka / 229

Bibliografija / 230

*Skiriu tiems seminaro dalyviams, kuriems tenka susidurti su sunkiais žmonėmis ir kurie pasidalijo savo mintimis, kad kiti galėtų pasinaudoti jų patirtimi.*

Ar jums tenka susidurti su piktais, šiurkščiais, nekantriais, ūmiais, užsispyrusiais ar agresyviais žmonėmis? Ar iš darbo pareinate namo prislėgti, nes visą dieną turite bendrauti su tokiais žmonėmis? Tokiu atveju, perskaitę šią knygą, išmoksite valdyti savo nuotaikas ir nepersiimsite negatyviais kitų jausmais. Išmoksite tvardyti pyktį, įtampą ir, patobulinę bendravimo su žmonėmis įgūdžius, įgysite psichologinio pranašumo.

Versle (ypač aptarnavimo sferoje) jau suprantama, kaip svarbu turėti darbuotojų, kurie sugeba susidoroti su visokiais sunkiais žmonėmis ir sunkiomis situacijomis. Darbuotojai, kuriems sekasi šiuo atžvilgiu, yra labai paklausūs.

Sunkūs žmonės yra tie, kurie:

- išveda mus iš kantrybės;
- verčia daryti tai, ko mes nenorime;
- trukdo daryti tai, ką norime ar turime daryti;
- savo tikslui pasiekti dažnai griebiasi prievartos, manipuliacijų ar kitų gudrių metodų;
- primeta mums kaltės jausmą, jei nevykdome jų norų;
- kelia mums nerimą, pyktį, pavydą, liūdesį, neviltį, nevisavertiškumo jausmą ar panašiai;
- užkrauna mums savo darbą.

Žinodami *veiksmingus* metodus, kaip elgtis su sunkiais žmonėmis ir sunkiose situacijose, įgausite daugiau pasitikėjimo savimi, sumaniau dirbsite, sumažinsite įtampą bei nerimą ir dirbsite su didesniu entuziazmu.

Radę išeitį iš keblios padėties, pajusite laimėjimo džiaugsmą. Jūsų darbdavys, bendradarbiai bei personalas jumis kliausis ir pasitikės, žavėsis jumis ir jus mėgs, lengva ranka nebandys jūsų stumdyti ir mieliau stengsis jums įtikti.

Iš kur aš žinau, kad knygoje nurodyti metodai yra tikrai *veiksmingi?* Mano seminarus lankė daugiau nei 45 000 dalyvių iš viso pasaulio ir vėliau man parašė, kaip išbrido iš itin sunkios padėties. Jų patirtis yra įtraukta į šią knygą. Aš remiuosi kiekvienu knygoje aprašytu metodu ir nuolat juos naudoju. Ėmiau ne tik geriau įveikti sunkias situacijas, bet ir galiu valdyti savo reakciją į jas. Tad ir jūs galite!

# 1

## APIE ELGESĮ IR JO POVEIKĮ

*Klausimas:* Koks yra sunkus žmogus? *Atsakymas:* Toks, kurio elgesys sudaro sunkumų – jums ir kitiems. Paveikti sunkius žmones – vadinasi, paveikti jų *elgesį*. Ir pripažinti, kad jūsų veiksmai ar poelgiai gali skatinti kito žmogaus sunkų elgesį.

Ši knyga yra apie sąveiką tarp jūsų ir kitų. Sąveika yra dviejų krypčių eismas. Jūs reaguojate į kitą žmogų, o jis reaguoja į jus. Mes tiesiogiai gal ir negalime valdyti kitų žmonių elgesio, bet, išmokę valdyti savo pačių elgesį ir išsiugdę metodus veiksmingai bendrauti, galėtume teigiamai paveikti kitus žmones. Galėtume sunkų jų (ir savo pačių) elgesį pakreipti kultūringa, konstruktyvia linkme, kad visi liktų patenkinti.

Mokydamiesi elgtis su sunkiais žmonėmis, mokotės valdyti *savąją* dvikrypčio eismo pusę. Šitaip antrajai pusei suteikiama galimybė bendradarbiaujant su jumis atsikratyti to, dėl ko jis ar ji yra sunkus žmogus.

Turėdami reikalų su sunkiu žmogumi, daugelis mūsų elgiamės taip, kad dar pabloginame padėtį, pavyzdžiui, aštriai atkertame, teisinamės ir, užuot sprendę tikrąją problemą, to žmogaus pyktį priimame asmeniškai. Dėl tokios savaiminės, tačiau neproduktyvios reakcijos sumažėja mūsų galimybės konfliktą išspręsti konstruktyviai.

Tarkime, susidūrę su irzliais, šiurkščiais, nekantriais ar piktais žmonėmis neturite teisės prieš juos kelti balso. Tai ypač pasakyti-

na apie tuos, kurie dirba priekinėse kompanijos linijose ir kuriems kalbėtis su sunkiais žmonėmis tenka telefonu arba asmeniškai. Jūs susivaldysite, jei mintyse atmesite metamus jums kaltinimus.

Pavyzdžiui, klientas ima ant jūsų šaukti, išdeda į šuns dienas už tai, dėl ko jūs niekuo dėtas. Kaip jūs savaime reaguosite?

1. *Ginsitės arba ginsite savo kompaniją.*

Daugelis šitaip reaguoja. Klientas jus užsipuolė žodžiu, ir iškart įsijungė jūsų gynybinis mechanizmas. Šitoks atsakas yra instinktyvus, toks pat savaiminis kaip kvėpavimas. Ar gynybinė pozicija ką nors duoda? Vargu. Ar šitoks atsakas patenkina klientą? Vargu. Galų gale stengsitės vienas kitą perrėkti, abiem kils apmaudas ir nė vienas nelaimėsite.

2. *Jus siutina kliento elgesys, bet sukandate dantis ir bandote spręsti iškilusią problemą.*

Net jei ir neparodote, viduje verdate. Jei įsileidžiate kito žmogaus pyktį, jis vėliau vis vien prasiverš. Kai kas išlieja užslopintą pyktį išplūsdamas pirmą sutiktą žmogų, kiti po darbo namo važiuoja kaip be proto ar grįžę į namus apspardo šunį. Atminkite, jūsų valia įsileisti kito žmogaus pyktį ar ne. Jei jį įsileidžiate, vadinasi, pasiduodate situacijai. Tai neigiama reakcija – šiuo atveju jūsų. Stabtelkite ir savęs paklauskite: „Ko klientas pyksta – ant manęs ar dėl susidariusios padėties?“ Dažniausiai dėl susidariusios padėties. Jūs tik pakliuvote jam po ranka, tad jums klientas ir išliejo savo pyktį bei nepasitenkinimą.

3. *Prieš atsakydami klientui pagalvokite, jog klientas pyksta ne ant jūsų, o dėl situacijos. Tad jums nėra ko gintis.*

Tokia reakcija veiksmingiausia. Jums visai nereikia griebtis gynybos. Šitaip reaguoti kur kas lengviau, nei manote. Aišku, reikia įgusti, bet įmanu, jei tik šitaip nusiteikiate! Vos pajutę, kad jau įsitempiate ir norite gintis, apgalvokite padėtį. Klientui sugadino nuotaiką kompanija arba situacija – ne jūs. Jums nėra ko teisintis. Verčiau susikaupkite ir išspręskite kliento klausimą. Ir klientas liks patenkintas, ir jūs – abu laimėsite.

Teisingai elgtumėtės, jei dėmesį nukreiptumėte ne į savo jausmus, o į kliento klausimą.

Štai kaip tai būtų galima padaryti:

- kai ką pasižymėti žmogui kalbant;
- retkarčiais perfrazuoti jo žodžius ir įsitikinti, ar jį gerai supratote. Tai rodytų, kad jūs atidžiai klausotės, ką jis ar ji kalba;
- klausinėti.

Užkrauti atsakomybę kam kitam, pasakyti, jog tai neįeina į jūsų pareigas ar ginti kompaniją – ne atsakymas. Klientui nerūpi, ar tai jūsų, ar kieno kito klaida; jis ar ji tik nori, kad klaida būtų atitaisyta. Liksite ramesni, jei neužimsite gynybinės pozicijos. Paprastai, kai išsprendžiate kliento problemą, jis taria: „Atsiprašau, kad šaukiau ant jūsų!“

## AR PASIDUODATE NUOTAIKOMS?

Prieš tramdant sunkius žmones reikia patiems išmokti tvardytis. Prisiminkite paskutinį kartą, kai nemalonioje padėtyje nesusivaldėte. Ar jūsų savigarba nenukentėjo? Daugelis suvokia, kad po šitokių susidūrimų jie pasijunta sumenkinti, tad sveikai psichinei savijautai mokėjimas tvardytis yra svarbu.

Ar nuotaikos svyravimas lemia, kaip jums tą dieną sekasi? Gal vieną dieną skraidote padebesiais, o kitą vaikštote kaip žemę pardavę arba vieną valandą vienokie, kitą – kitokie? Dažniausiai nuotaiką lemia tai, kas aplinkui vyksta: kas nors piktai atrėžia ar užkrauna krūvą darbų, ir jūs pamanote: „O Dieve, suteik man jėgų!“ Tokie maži nemalonumai gali apkartinti visą dieną, bet jei mokate juos konstruktyviai atlaikyti, kortos jūsų rankose.

Vienas būdas atpažinti šitokio pobūdžio situacijas – suvokti savo kūno reakciją, t. y. kaip kūnas reaguoja. Atsidūrę sunkioje

padėtyje mes instinktyviai norime „bėgti arba stoti į kovą". Tai išduoda įtempti raumenys, sukąsti dantys, padažnėjęs pulsas, greitai plakanti širdis, prakaitas, dusulys, padidėjęs kraujospūdis, sudrėkę delnai, atšalusios rankos bei pėdos ir/ar tankus kvėpavimas. Vos pastebėję šiuos požymius, valandėlę aprimkite ir paklauskite savęs: „Ar teisingai reaguoju, gal pernelyg sureikšminu situaciją?" Pamatysite, jog aštuoniais atvejais iš dešimties reaguojate perdėtai – kam nors kitam leidžiate valdyti padėtį.

Mes per dažnai leidžiame kitiems valdyti mūsų savijautą. Gal ir stengiamės paveikti kitų elgesį, bet ne visada sėkmingai. Tačiau mes galime valdyti savo reakciją į kitų elgesį. Mano gyvenimas pasikeitė, kai įsitikinau, jog nuo manęs priklauso, kaip reaguoti atsidūrus keblioje padėtyje. Aš arba persiimu neigiamais jausmais, kurie liejami man, arba ne. Išmokusi šios elementarios taktikos pajėgiu kur kas geriau valdyti savo nuotaikas. Nuėjo praeitin nuotaikų svyravimai it sūpuoklės. Kiti man dienos nenulems – aš pati ją nulemsiu! Ir jūs galite šito išmokti. Atminkite, kad išimčių pasitaikys, tačiau daugelį nuotaikų ir reakcijų jūs pajėgiate valdyti. Išmokę įveikti mažus sunkumus, geriau pasirengsite įveikti tikrai didelius.

Įsivaizduokite: važiuojate į darbą gerai nusiteikę, patenkinti gyvenimu. Staiga priešais išnyra mašina ir vos nesitrenkiate į ją. Jūs spaudžiate stabdžius (nuo priekinės sėdynės viskas lekia) ir viliatės, kad nieko blogo neatsitiko. Nelaimės išvengta per plauką, jūs atsiplėšiate nuo vairo, persikreipę susirenkate nuo grindų nukritusius daiktus ir pakeliate akis į priešais išdygusį automobilį. Bet jo nebėra.

Kaip jūs pirmiausia reaguojate – keikiate netikusius vairuotojus? Kiek laiko širstate ant to automobilio vairuotojo? Ir kas jums iš to? Pažįstu žmonių, kurie dreba iš pykčio valandų valandas ir pasakoja apie savo nemalonumus visiems, kas tik klausosi.

Po tokio įvykio galite rinktis viena iš dviejų. Arba toliau nirštate, arba pripažįstate, jog buvote atsidūrę avarinėje situacijoje, bet pasielgėte deramai, ir toliau ramiai važiuojate į darbą.

Jei *norite* ir toliau širsti, už tai nėra ko kaltinti to vairuotojo. Savijauta po kokio nors nemalonumo yra *jūsų* pačių pasirinkimas, o

ne kieno kito. Jei leidžiate kam nors sugadinti jums nuotaiką, vadinasi, jūsų nuostata neteisinga.

Kaip reaguojate, jei įskaudina artimas draugas ar bendradarbis? Užsisklendžiate ir porą savaičių tai gromuliuojate, o su tuo žmogumi nepasiaiškinate? Galbūt ledus pralaužia tas kitas žmogus, pastebėjęs jūsų reakciją ir tardamas: „Kas yra? Visai nebekalbi". Gal atvirai ir nepasakysite, neužsiminsite apie jus užgavusius žodžius. Užuot krimtęsi išmokite:

1. Tuoj pat suvokti, kad esate įžeisti.
2. Apie savo jausmus iškart pasikalbėkite su žmogumi, sugadinusiu jums nuotaiką. Galima šitaip pasakyti: „Šitais savo žodžiais smogei man žemiau juostos. Pasakyk, kodėl apie mane taip kalbi?" Arba: „Šitie tavo žodžiai mane žeidžia. Ar aš teisingai juos supratau?"

Arba, tarkime, štai kas įvyksta. Kas nors iškrečia tikrą niekšybę ir ketinate atsilyginti tuo pačiu, kad ir kiek laiko praeitų. Puikiai žinote, jog tai KERŠTAS! Palengvėja, kai už piktadarybę atsilyginate tuo pačiu, bet jeigu ilgai nepavyksta, numokite ranka. Panagrinėję tokią situaciją įsitikintumėte, kad visą laiką, kol planuojate kerštą, tas kitas žmogus yra įsibrovęs į jūsų gyvenimą. Tuo metu negalite ramiai gyventi ir konstruktyviai naudoti savo jėgų. Pažįstu žmonių, kurie tebeplanuoja kerštą dešimt metų po skyrybų. Koks energijos švaistymas! Be to, esu pastebėjusi, kad jei nusispjauni ir tik stebi, įsitikini, „jog kas ko vertas, tą ir gauna", – tam žmogui likimas atkeršija už piktadarystę, jums net nereikėjo švaistyti brangių savo jėgų.

Ar nuolat verkšlenate: „O, jei aš..." arba: „Man reikėjo..."? Tai gyvenimo švaistymas! Verčiau galvokite apie dabartį ir ateitį, o ne praeitį.

Mūsų visuomenė yra persmelkta kaltės jausmo. Kitiems smagu badyti pirštu į mūsų klaidas. Mano filosofija tokia: jei darei kaip galėdamas geriau, vadinasi, daugiau iš tavęs nėra ko tikėtis. Jei kas nors nepavyko, tai nėra nesėkmė – iš jos šį tą išmokai. Ar jaučiatės

kalti dėl klaidos? Ar stengėtės iš paskutiniųjų? Tokiu atveju (ypač jei kas nors bado pirštu į tavo klaidą) geriausia pasakyti: „Tavo teisybė – aš suklydau. Daugiau šito nepasikartos". Tad suklydę nesijauskite prasikaltę; verčiau iš tos patirties pasimokykite ir tokių klaidų nebedarykite.

Štai dar pavyzdys. Labai sunkiai dirbote prie kokios nors užduoties ir ją užbaigę didžiuojatės savo laimėjimu. Iš viršininko laukiate... vis *laukiate* kokio nors pripažinimo. Ar sulauksite? Dažniausiai – ne. Greičiau išgirsite negerai atlikę kokią mažą tos užduoties dalelę.

Be to, gal esate pikčiausias savęs kritikas. Visuose mumyse glūdi nelabasis, kuris amžinai mus kritikuoja ir priekaištauja: „Na, ir vėl apsižioplinai! Ar kada išmoksi dirbti be priekaištų?"

Liaukitės save kritikavę ir nusiteikite pozityviai. Jei gerai padarėte darbą, mintyse pagirkite save: „Aš tikrai didžiuojuosi, kaip atlikau šį darbą". Nesitikėkite šito iš kitų. Jei ir sulauktumėte, jų pagyrimą laikykite „padažu" – bet ar kasvakar prie bulvių jums reikia padažo? Nuo gausaus padažo tunkama, o nuo didelių pagyrų apsisuka galva. Stenkitės įtikti patys sau. Niekad nebandykite lenktyniauti su kito žmogaus reputacija. Gerinkite savo paties darbinę reputaciją.

Kai kitą sykį kas panašaus nutiks, nepasiduokite neigiamiems jausmams. Kad jiems užkirstumėte kelią, reikės didelių, sutelktų pastangų. Tol pratinkitės, kol savaime tinkamai reaguosite. Kartkartėmis ir vėl griebsitės senosios gynybos ar panūsite atsimokėti tuo pačiu, bet nenuleiskite rankų. Tuomet, patekę į ugnį, pajėgsite neprarasti savitvardos.

Kai apims koks stiprus negatyvus jausmas, liaukitės svarstę, ar jis tikras.

Kasdien mus bombarduoja neigiamos situacijos. Panagrinėkite toliau pateikiamą sąrašą ir nuspręskite, kurių jausmų NEBUVOTE patyrę praeitą mėnesį:

## NEGATYVŪS JAUSMAI

| | | | |
|---|---|---|---|
| supykęs | įskaudintas | kaltas | sunerimęs |
| prislėgtas | apimtas nevilties | ignoruojamas | nusivylęs |
| susigėdęs | pavydus | menkas | nesaugus |
| sumišęs | įbaugintas | atstumtas | nervingas |
| susikrimtęs | susirūpinęs | sutrikęs | pažemintas |
| pasipiktinęs | suvaržytas | kvailas | liūdnas |
| priblokštas | įtarus | neramus | suvaržytas |
| įsitempęs | nusiminęs | nesmagus | nerimastingas |
| susijaudinęs | susigraužęs | įžeistas | trukdomas |

Ar nuostabu, kad daugelio žmonių mąstysena tapo negatyvi? Tad įsidėmėkite, kokius pajutote fizinius požymius (juos tikriausiai patirsite susidūrę su žmonėmis, kurie stengiasi jums sukelti aukščiau nurodytas jausenas), ir paklauskite savęs, ar ne perdėtai reaguojate? Jei nuspręsite, kad jūsų jausena nederama, vadinasi, perdėtai reagavote. Tokia reakcija gali užsitęsti net dešimt minučių po to, kai susidarė nemaloni situacija. Verčiau dėmesį nuo neigiamos reakcijos nukreipkite kitur ir į ją numokite ranka. Jei mintys vis grįš prie tų nemalonumų, prisiminkite, jog duodatės kieno kito valdomas, – taip nedarykite!

Klauskite, ar į susidariusią padėtį deramai reaguojate ar perdėtai. Jei tai pasverdami nepasiduodate blogiems jausmams, esate savo padėties šeimininkas.

## *Pozityvi nuostata*

Neabejoju, kad ne sykį jums pasitaikė dienų, kai viskas nesisekė. Norisi tik atsigulti atgal į lovą ir susiriesti (o dar tik dešimta valanda ryto). Jūsų nuostata dėl šitokios dienos nulems, kuo ji baigsis. Dauguma nusiteikia tardami: „O Dieve! Vėl bus nelemta diena!“ Jie mano, kad visa diena bus bloga, ir, žinoma, taip ir būna!

Jei per dieną ištinka trys ar keturios nesėkmės, mintyse pasišnekėkite su savimi. Užuot sakę: „Vėl bus nelemta diena“, tarkite: „Ačiū Dievui, iš *to* jau išsikapsčiau“. Šitaip patys save įtikinate, kad toliau diena bus geresnė. Pasitaikius netikusiai dienai, stenkitės pozityviai nusiteikti ir pamatysite, kad daug kas pasikeis.

## *Kaip įveikti negatyvius jausmus*

Daugelis žmonių mano (klaidingai), kad negatyvūs jausmai visada pavojingi ir paveikūs. Jie save tikina, kad jei tokius jausmus išreikš atvirai, kiti juos nustos mylėti, supyks arba kitiems tik sukels nuobodulį ir antipatiją. Be to, tokie žmonės negali susitaikyti su mintimi, jog noras visą laiką visiems patikti yra nerealus.

Kiti mano (taip pat klaidingai), kad „nesveika“ ir „nesąžininga“ tramdyti savo jausmus. Jie mano turį teisę kitiems taip rodyti savo jausmus, kaip jiems atrodo tinkama, nepaisant aplinkybių ar padarinių.

Dauguma mano, jog įveikti blogus jausmus galima tik dviem būdais: (a) juos užgniaužti arba (b) juos išreikšti tokia forma, kokia jie patirti, t. y. negatyviai. Tačiau daugelis mūsų žinome, jog abu būdai yra gana destruktyvūs.

*Pykčio priepuoliai.* Tai vaikiški, nederami, nevaldomi pykčio proveržiai, kuriuos gali bet kas sukelti – koks nereikšmingas pastaras įvykis ar kas nors seniai atsitikę ir graužę metų metus. Žmonės, linkę į pykčio protrūkius, galbūt dėl smulkesnių kasdienių suerzinimų tuokart nutyli, bet kokia nors atsitiktinė pastaba gali baigtis juodo įniršio priepuoliu, išliejamu ant pirmo pasitaikiusio. Tokio įniršio padariniai apgailėtini: žmogus pats bjauriai jaučiasi ir kitus atstumia.

*Niūrumas.* Paniurėliai nevengia parodyti esą blogai nusiteikę, bet nepaaiškina kodėl. „Nebylus elgesys“ ir „dėjimasis įskaudintu“ yra niūrumo variantai.

*Sarkazmas.* Žmonės, kurie, norėdami išlieti neigiamas emocijas, griebiasi sarkazmo, paprastai nenori pripažinti, kokia yra tikroji jų prastos nuotaikos priežastis.

## *Logika ir emocijos: analitinė nuostata*

Užgniaužtos neigiamos emocijos turi išsilieti. Matėme, kaip jos išreiškiamos instinktyviai. Daugeliu atvejų tokia išraiška turi neigiamų padarinių. Uždavinys – rasti būdų, kaip konstruktyviai įveikti negatyvius jausmus.

Visą gyvenimą mus lydi du veiksniai – logika ir emocijos. Dažnai jie stumia ir tempia priešingomis kryptimis. Konkrečiu metu vyraujantis veiksnys nulemia, kaip mes sutariame su kitais, ir lemia mūsų laimėjimų lygį. Įvairiose situacijose emocionaliai reaguoti nesunku, tačiau logiška reakcija padeda konstruktyviai elgtis sunkiomis sąlygomis.

Jei esant įtampai nepavyksta savaime elgtis logiškai, nenusiminkite. Galima išsiugdyti gebėjimą pasitelkti logiką sprendžiant konfliktus ar įveikiant sunkumus. Pirmasis žingsnis būtų perprasti sunkumų pobūdį. Tam turite išnagrinėti situaciją, savo jausmus bei elgesį. Apsiginklavę iš tokios analizės gauta informacija, galite išmokti valdyti savo reakciją, užuot pasidavę impulsams.

Štai du pavyzdžiai, kokia naudinga gali būti analitinė nuostata.

1. Tarkime, jaučiatės prislėgti vien todėl, kad pirmadienio rytas. Ar skambinate į darbą ir pasakote, kad susirgote, ar bandote išsiaiškinti, kas yra? Panagrinėję savo reakciją įsitikinate, jog penktadienio rytą nuotaika visada gera, o pirmadienio rytą – prasta. Tokiu atveju gal esate vienas iš 80 procentų dirbančiųjų, kurie sėdi ne tose rogėse. Ar dėl to toliau kremtatės, ar pasielgiate logiškai ir rimtai susimąstote, kad reikia ieškoti tinkamesnio darbo?

   Pagalvojus, jog daugelis mūsų dešimt valandų per dieną penkias dienas per savaitę praleidžiame darbe, ruošdamiesi į darbą ar į jį važiuodami, gaila, kad žmonės rimčiau nesusimąsto, kokio gyvenimo jie norėtų. Jei manote, kad esamas darbas ar profesija jūsų netenkina, ir nutariate ieškoti ko nors geriau, pirmiausia galite kreiptis į darbo biržą.
2. Arba, tarkime, skubate baigti kokį nors darbą iki 14 val., o viršininkas jums užduoda krūvą papildomo darbo. Kadangi

viršininkas dažnai taip daro, jums nuolat sunku skirtą darbą baigti laiku. Todėl jums atrodo, jog dirbate prastai. Kita vertus, atsisakydami nenorite supykinti viršininko. Ar vengiate prieštarauti viršininkui, o 14 val. atsiprašote: „Atleiskite, šefe, bet aš dar nebaigiau"?, o gal pareiškiate: „Šio darbo ir Džonso ataskaitos iki 14 val. aš nespėsiu baigti. Katrą šių dviejų darbų norėtumėte, kad padaryčiau?"

Pirmuoju atveju viršininkas vis vien ant jūsų supyks, nes nieko nesakėte, todėl negalima buvo kam kitam liepti užbaigti ataskaitos. O paskui skundžiatės: „Darbe jaučiu didelį spaudimą".

Antruoju atveju išnagrinėję padėtį suvokėte, jog viršininko pareiga – padėti nustatyti prioritetus. Norėdami darbą gerai atlikti, turite teisingai įvertinti savo darbo krūvį. Galbūt jūs jau mokėtės tvarkyti laiką, kad geriau pasirinktumėte prioritetus. Sudarykite atliktinų darbų sąrašą, kad tiksliai žinotumėte, kiek galite nuveikti per dieną, ir stropiai informuokite viršininką apie savo darbo krūvį.

## *Įtampos analizė*

Įtampa pasireiškia tam tikrais fiziniais ir elgesio požymiais. Fiziniai požymiai būna tokie: įtempti raumenys, sukąsti dantys, padažnėjęs pulsas, tuksinti širdis, prakaitavimas, dusulys, padidėjęs kraujospūdis, sudrėkusi oda, šaltos rankos bei kojos, prastas virškinimas, greitas kvėpavimas, jautrumas triukšmui ir karštligiškos mintys. Įtampa sukelia nekantrumą, nerimą, ūmų pyktį, juoko ar verksmo priepuolius ir polinkį į visokias perdėtas emocijas, o kartais net depresiją ir apatiją.

Ne kiekviena įtampa bloga. Stipresni jausmai ir fiziniai požymiai, siejami su įtampa, gali atsirasti dėl malonių ir jaudinamų įvykių, pavyzdžiui, įsimylėjus ar gavus paaukštinimą darbe. Vadinasi, visa bėda – ne pati įtampa, o neigiama, *alinanti* įtampa.

Pavyzdžiui, daugelis mano, jog darboholikai yra nelaimingi, bet iš tiesų ne visi. Kai kurie jų mėgsta savo darbą ir sunkiai bei

ilgai dirba todėl, kad darbas teikia pasitenkinimą. Jie jaučia įtampą, bet ji retai juos nualina.

Kitus darboholikus skatina ne darbo entuziazmas, bet štai kokie dalykai:

- konkurencija;
- darbo krūvis;
- sumažėjusios pajamos;
- šeimos ar santykių problemos;
- finansiniai sunkumai.

Juos įtampa sekina ir jie dėl to kankinasi. Visi pažįstame tokių žmonių, jie:

- be perstojo dirba, dažnai vakarais ir savaitgaliais į namus parsineša darbo, tačiau dėl to piktinasi;
- kamuojami nervinių sutrikimų;
- eina į darbą ir sirgdami. (Jie visus darbuotojus užkrečia gripo virusu, nors turėtų būti namie.);
- mažai laiko praleidžia su šeima;
- nemoka atsipalaiduoti, pasilinksminti ar tiesiog padykinėti. (Dažniausiai poilsiui jie renkasi rungtynes.)

Jei įtariate esąs darboholikas, iš toliau pateikiamos anketos suprasite, ar darbas jums kelia teigiamą ar neigiamą įtampą.

## ***Ar esate darboholikas?***

### A dalis

| | Taip | Ne |
|---|---|---|
| 1. Ar į susitikimus visad ateinate punktualiai? | ___ | ___ |
| 2. Ar geriau jaučiatės dirbdami ar dykinėdami? | ___ | ___ |
| 3. Ar skiriate laiko savo pomėgiams? | ___ | ___ |
| 4. Ar pramogaujate daugiausia su savo bendradarbiais? | ___ | ___ |
| 5. Net ir spaudžiami terminų ar prieš priimdami sprendimą paprastai randate laiko visiems faktams patikrinti? | ___ | ___ |
| 6. Ar dauguma jūsų draugų dirba panašų darbą? | ___ | ___ |
| 7. Ar skaitote daugiausia su darbu susijusią literatūrą? | ___ | ___ |
| 8. Ar dažnai darbe užsibūnate ilgiau nei kiti jūsų padėties žmonės? | ___ | ___ |
| 9. Ar pobūviuose gurkšnodami kavą ar kokteilius kalbate apie darbą? | ___ | ___ |
| 10. Ar sapnuojate su darbu ar šeima susijusius konfliktus? | ___ | ___ |
| 11. Ar žaidžiate taip pat atkakliai kaip dirbate? | ___ | ___ |
| 12. Ar per atostogas darotės neramus? | ___ | ___ |
| 13. Ar jūsų sutuoktinis (-ė) ir draugai jus laiko nerūpestingu žmogumi? | ___ | ___ |

Jei į pirmuosius dvylika klausimų atsakėte „taip", o į tryliktąjį „ne", tikrai esate darboholikas; bet atminkite, jog tai nieko bloga, nebent dėl to kremtatės. Atsakę į B dalies klausimus sužinosite, ar jūsų darboholizmas kelia teigiamą ar neigiamą įtampą.

## B dalis

| | Taip | Ne |
|---|---|---|
| 14. Ar jums lengviau bendrauti su bendradarbiais nei su sutuoktiniu (-e) ar geriausiu draugu (-e)? | ___ | ___ |
| 15. Ar šeštadienį labiau atsipalaiduojate negu sekmadienio pavakarę? | ___ | ___ |
| 16. Ar sirgdami į lovą pasiimate darbo? | ___ | ___ |
| 17. Ar paprastai labai pykstate, kai tenka kitų laukti? | ___ | ___ |
| 18. Ar naktį prabundate susirūpinę dėl darbo ar šeimos reikalų? | ___ | ___ |
| 19. Ar rungtynių metu ant kamuolio kartais išvystate viršininko veidą? | ___ | ___ |
| 20. Ar darbas kartais nėra proga išvengti artimesnių ryšių? | ___ | ___ |
| 21. Ar paprastai iš anksto suplanuojate kiekvieną kelionės etapą ir jums nemalonu, jei planai žlunga? | ___ | ___ |
| 22. Ar per kokteilių vakarėlius ar priėmimus mėgstate lengvus pokalbius? | ___ | ___ |

Jei į 14–21 klausimus atsakėte „taip", o į 22-ą klausimą „ne", ilgos ir sunkios darbo valandos jums turbūt neteikia pasitenkinimo.

Jei kremtatės gana ilgai, beveik neišvengiamai jūsų laukia išsekimas. Pasitikrinkite, ar dar neturite išsekimo požymių, užduodami sau šiuos klausimus.

Ar aš:

- dažniausiai jaučiuosi nusiminęs ar prislėgtas?
- daugiausia jaučiuosi pavargęs?
- gerai nepavalgau ir neišsimiegu?
- nematau jokios vilties, kad aplinkybės palankiau susiklostytų?
- nuolat skundžiuosi?
- manau, kad niekam nerūpiu?
- daugiausia jaučiuosi be nuotaikos, nusivylęs ar supykęs?
- darbe jaučiu didelę įtampą ir konkurenciją?
- manau, kad nieko gero nebus, nors ir ką daryčiau?
- bijau, jog bet kurią dieną galiu nebeištverti?

Įtampa ima alinti, kai užtrunka pernelyg ilgai arba nesibaigia sunkumai. Pirmas žingsnis stengiantis įveikti neviltį – išnagrinėti, kas jums gyvenime kelia įvairiopą įtampą, ir nuspręsti, pirma, kuri įtampa teigiama ir kuri neigiama, ir, antra, ar galite ją kaip nors sumažinti ir ko negalite pakeisti. Jums padės toliau pateiktas pratimas, tik kuo tiksliau jį atlikite. Atsakymus surašykite, nedarykite pratimo mintyse.

1. Popieriaus lape susirašykite visa, kas jums kelia įtampą (po kiekvieno įtampos veiksnio palikite tarpą). Pasistenkite nustatyti bent penkis įtampos veiksnius.
2. Pagal skalę nuo 1 iki 10 (10 – aukščiausias) nustatykite kiekvieno įtampos veiksnio lygmenį.
3. Nuspręskite, ar įtampos veiksnys teigiamas (sutuoktuvės, paaukštinimas darbe, naujagimis, naujas darbas) ar neigiamas (šiurkštumas, važiavimas spūstyje).
4. Greta kiekvieno įtampos veiksnio parašykite, kokius jausmus patiriate įtemptoje situacijoje (pyktį, nusivylimą, džiaugsmą, baimę).
5. Nustatykite, kurią jūsų gyvenimo sritį veikia neigiamas įtampos veiksnys (šeimą, draugystę, verslą, darbą).
6. Paskui nuspręskite, ar kiekvieną neigiamą įtampos veiksnį:
   a) *pajėgiate* sumažinti. Prie to punkto parašykite „pajėgiu"; arba
   b) *nepajėgiate* padėties pakeisti, ji nuo jūsų nepriklauso – jūs nieko negalite padaryti. Prie to punkto parašykite „nepajėgiu".

## *Būdai sumažinti neigiamą įtampą*

Nustatę neigiamos įtampos veiksnius savo gyvenime ir nusprendę, kuriuos pajėgtumėte įveikti, jau pasukote keliu, išvaduosiančiu nuo didžiausios įtampos.

Po šios analizės turėtų eiti dar du žingsniai:

7. Jei nepajėgiate sumažinti neigiamos įtampos veiksnio, išmeskite jį iš galvos ir neeikvokite brangių savo jėgų apie jį svarstydami.
8. Jei pajėgiate pakeisti padėtį, apgalvokite, kaip tai darysite. Sudarykite veiksmų planą.

Žengdami šiuos žingsnius, nepamirškite kalbėti Ramybės maldelės (parašytos Reinholdo Niebuhro):

„Dieve, duok man ramybės susitaikyti su tuo, ko negaliu pakeisti, drąsos keisti tai, ką pajėgiu pakeisti, ir proto atskirti viena nuo antro“.

Vienas mano seminarų dalyvis išsakė tokią problemą: „Mane nervina eismas piko metu. Kone kasdien sugenda nuotaika matant, ką išdarinėja vairuotojai“. Tai galbūt vienas tų atvejų, kurie nuo tavęs nepriklauso. Bet kaip į tai reaguoji, jau priklauso nuo tavęs. Vairuok atsargiai. Primink sau, kad nėra ko irzti. Savo energiją panaudok konstruktyviai – įsijunk mėgstamą radijo stotį ar grok mielą širdžiai plokštelę. Pagalvok, gal verta važiuoti anksčiau ar vėliau, kad išvengtum spūsties kelyje.

## ŠEŠI ELGESIO TIPAI

Štai šeši elgesio tipai ir jiems būdinga elgsena:

TIESUS ELGESYS

- Pagarba sau – išreiškiami savo poreikiai ir ginamos savo teisės.
- Pagarba kitų žmonių poreikiams bei teisėms.

PASYVUS ELGESYS

- Nepagarba sau.
- Neišreiškiami poreikiai ir neginamos savo teisės.

AGRESYVUS ELGESYS

- Nepagarba kitų žmonių teisėms bei poreikiams.

PASYVUS PRIEŠINIMASIS

Šie žmonės stengiasi reikšti savo valią. Norėdami pasiekti savo, jie daug burba, dūsauja ir žaidžia manipuliacinius žaidimus. Jie nemoka tiesiai išdėstyti, ko nori.

Džojis: Mama, ar gali mane šiandien nuvežti į mokyklą?
Jo mamos rytas jau suplanuotas.
Diena graži, ir Džojis, kaip paprastai, praslampinėjo ir jau vėluoja į mokyklą.
Mama: Džoji, šią savaitę aš tave du kartus vežiau...
Džojis: Mama... labai prašau...
Mama (sunkiai atsidususi): Na, gerai!
Jos kūno kalba ir žodžiai bylote byloja: „Matai, kaip aš dėl tavęs aukojuosi. Jei mane labiau mylėtum, labiau brangintum!“

NETIESIOGINĖ AGRESIJA

Šių žmonių elgesys yra tarp tiesaus ir akivaizdžiai agresyvaus. Norėdami, kad jų būtų viršus, jie naudoja tokius subtilius, gudrius metodus kaip sabotažas, sarkazmas, nutylėjimas ir apkalbos. Pavyzdžiui:

Donas: „Mano žmona nori, kad aš šį savaitgalį išvalyčiau rūsį. Aš ten pasikrapštysiu, bet nekuopsiu pagal jos reikalavimus. Tad gal daugiau man šio darbo neužkraus“. (Sabotažas).

Džeinė: „Matau, kad galų gale išsirinkai tau tinkančią šukuoseną“. (Sarkazmas).

Linda po kivirčo su vyru Bilu nesikalba keturias dienas. Jie dar neišsiaiškino nesutarimo, nors Bilas kelis kartus bandė su ja apie tai pašnekėti, bet ji atsisakė kalbėti. (Tylėjimas).

Džilė: „Ar girdėjai apie Karmenos vyrą?.. Vakar vakare jį pagavo vairuojant girtą“. (Apkalba).

### PASYVIAI AGRESYVUS

Šie žmonės patologiškai nekenčia valdžios ir tų, kurie, jų supratimu, yra valdžioje. Jie nei iš šio, nei iš to užsiplieskia ir nenuosekliu elgesiu išmuša kitus iš pusiausvyros. Paprastai prieš žmogui pratrūkstant pastebime susierzinimo požymių, bet pasyviai agresyvūs trenkia kaip perkūnas iš giedro dangaus – visiškai netikėtai. Jie pelno kitų pasitikėjimą, o paskui smogia iš už nugaros. Todėl aplinkiniai elgiasi su jais atsargiai, bet jie moka būti neatsispiriamai malonūs, įsiteikti ir įgyti mūsų pasitikėjimą. Paskui vėl viskas kartojasi. Visad turime laukti iš šių žmonių nenuspėjamo elgesio ir būti budrūs, nes jų destruktyvus elgesys kartosis. Smulkiau apie jų elgesį žr. 2 skyriuje.

## KONFLIKTŲ SPRENDIMO BŪDAI

Žinome, jog daug apmaudo bei konfliktų kyla todėl, kad žmonės arba mano turį gintis nuo puolančiojo, arba netyčiomis pasinaudoja pernelyg pasyviu asmeniu. Sugebėjimas elgtis tvirtai, bet ne agresyviai ar pasyviai gali gerokai sumažinti konfliktų įkarštį bei įtampą, tačiau visiškai išvengti konfliktų neįmanoma.

Pagrindiniai konfliktų sprendimo būdai:

1. *Rungtyniavimas.* Vienas žmogus ar grupė laimi, antroji pralaimi.

2. *Prisitaikymas.* Žmogus net neišsako savo pageidavimų, o tiesiog sutinka su kito teiginiais ar reikalavimais.
3. *Kompromisas / tarimasis.* Viena pusė pripažįsta antrosios teises. Kai kuriais klausimais abi pusės šiek tiek nusileidžia, bet priimant sprendimus abi pusės atsižvelgia į viena kitos poreikius ir pageidavimus.

Pastaruoju atveju nerungtyniaujama, kas laimės. Dalyviai draugiškai nusiteikę tartis. Šiam būdui reikalingi abiejų pusių sugebėjimai ir kits kito teisių pripažinimas.

## KAIP LAIMĖTI GINČUS

Niekam nepatinka ginčijantis pralaimėti. Štai patarimai, kaip ginčus laimėti.

1. Paprašykite laiko pagalvoti. Pasinaudojusios tokia proga abi pusės apsiramina.
2. Atkreipkite dėmesį į savo kūno reakciją. Ar įsijungė „kovoti ar bėgti" instinktas? Giliai įkvėpkite, kad daugiau deguonies patektų į smegenis ir aiškesne galva galėtumėte išanalizuoti susidariusią padėtį.
3. Su priešininku nebūkite atžarūs. Gali tekti gailėtis šiurkštumo, nes pikti žodžiai kitam ilgai įstringa atmintyje.
4. Apsispręskite, ką iš tiesų norite laimėti. O gal verčiau leistis į derybas, – šiek tiek nusileisti, – kad abu liktumėte patenkinti?
5. Jei antroji pusė „pralaimėjo", nepradėkite derybų, kol negrįš ramybė. Ramus elgesys visad yra geriausia išeitis.
6. Palaukite, kol antroji pusė bus nusiteikusi išklausyti jūsų argumentus. Patys susikaupę išklausykite jo ar jos argumentus.
7. Antrajai pusei parodykite, kad klausotės. Kartkartėmis perklauskite, ar teisingai supratote, kas sakoma.

8. Antroji pusė tarsi nesiklauso, ką jūs kalbate. Reikalaukite, kad jūsų klausytųsi. Tarkite: *„Aš atidžiai išklausiau, ką jūs norėjote pasakyti. Gal ir aš turiu teisę būti išklausytas?"*
9. Paklauskite: *„Ko norėtumėte, kad aš padaryčiau?"* Išsiaiškinkite, ar tikrai žinote antrosios pusės pageidavimus. Išgirdę atsakymą, jam pritarkite arba jį pataisykite.
10. Aiškiai ir nuosekliai išdėstykite, ko patys norite. Ir vėl būkite nusiteikę tartis.
11. Kai pasiektas susitarimas, apibendrinkite detales ir dar kartą pakartokite svarbiausius klausimus – patvirtinkite teisingai supratę.

## KAIP SUTARTI NESUTARTI

Kartais kalbėdami pamatysite, jog esate priešingos nuomonės nei kita pusė. Tarkime, tokiais klausimais kaip abortai, ginklų kontrolė, politika, eutanazija. Nė vienas nenori nė per plauką nusileisti, abi pusės vis labiau karščiuojasi, nes nemoka pažvelgti į tuos pačius reiškinius priešininko akimis.

Tai ypač nemalonu žmonėms, gerbiantiems ir mėgstantiems kits kitą. Svarbu pripažinti, jog nėra dviejų žmonių (kad ir kokie jie artimi), kurie kiekvienu klausimu būtų vienodos nuomonės.

Atsidūrę panašioje padėtyje tarkite: *„Jūsų teisė turėti savo nuomonę, o mano – turėti savo. Aišku, kad šiuo klausimu mes niekada nesutarsime, tad sutarkime nesutarti ir ateityje apie tai nekalbėkime"*. Jei antroji pusė atkakliai nori tęsti ginčą, atsisakykite jame dalyvauti. Jei panašus klausimas vėl iškiltų, priminkite tam žmogui, jog savo nuomonės nekeisite ir būtų neprotinga dėl to vėl karščiuotis.

## BŪKIME KONSTRUKTYVŪS

Be abejo, kartais tenka aptarti žmonių klaidas, kitaip sakant, juos pakritikuoti. Kritika gali būti *destruktyvi* – sumenkinanti žmogų, arba *konstruktyvi* – pateikianti konkrečius pasiūlymus pasitaisyti. Kitus kritikuodami, visad nurodykite, kaip žmogaus poelgis taisytinas. Neklijuokite tokių etikečių: kvailys, idiotas, tinginys, apsileidėlis, beširdis. Niekas neišmano, kaip tokias ydas ištaisyti, o šitokios pravardės tik pakursto keršTauti.

Prisiminkite paskutinį ginčą, kai lėkė žiežirbos. Ar jūs iškoneveikėte *žmogų*, ar aptarėte jo *poelgį*?

Pavyzdžiui, galėjote pasakyti: „Džonai, kaip tu galėjai iškrėsti tokią kvailystę?" Jūs klijuojate Džonui etiketę, bet nenurodote, kaip liautis būti „kvailam".

Bet galėjote pasakyti: „Džonai, tu tikriausiai skyrei nedaug laiko pranešimui parengti? Jis nebuvo tinkamas ir aš turėjau jį perdaryti". Taip aptariamas poelgis ir tiksliai nurodoma, kaip jį reikia keisti.

Jei ginčijantis ką nors išvadinate kuo nors, atsiprašykite. Tarkite: „Atleisk. Tu šito nenusipelnei. Aš turėjau galvoje..." Paskui, pasinaudodami pašnekovo reakcija, galite pasakyti, kas jus įžeidė.

Jei žmonės jus išvadina kokiais nors žodžiais, paprašykite pasakyti, dėl kokių konkrečių priežasčių buvote taip išvadinti. Atminkite, kad jūsų teisė kritiką priimti ar atmesti.

Nesiduokime užgauliojami. Bendradarbiai gali išduoti, apkalbėti ar neteisingai apkaltinti. Šitokį elgesį sunku atleisti. Kitiems pernelyg lengvai atleisdami galime pasijusti pernelyg nuolaidžiaujantys. Gal manysime, jog dera laukti, kad jie pradėtų taikytis. O gal įžeidimą be galo be krašto gromuliuosime.

Dažnai tik atleidžiant galima ištaisyti padėtį. Iš tiesų atleidimas – atnaujintos draugystės pradžia.

Sakysite: „Lengva kalbėti! Bendradarbiai tavęs už nugaros neapkalba ir nešmeižia!"

Štai kaip galite atkurti santykius. Liaukitės apsimetinėję, kad tas žmogus jums patinka. Prisipažinkite sau, kad pykstate, ir panagrinėkite kodėl. Paskui tiesiai ir atvirai jam ar jai pasakykite, kuo jaučiatės įžeisti. Tačiau atminkite, kad jis ar ji – taip pat žmogus ir mes visi klystame. Po to sąmoningai pasiryžkite atleisti ir apie tai pamiršti (nuoširdžiai). Tam asmeniui atleidę galite toliau ramiai gyventi.

Daugelis nepritars tokiam požiūriui. Jie mano, kad atleisdami skriaudikui tik duodame progą jam lengvai išsisukti. O iš tiesų griežtdamas dantį nuskriaustasis susieja save su skriaudiku. Pyktis ir neapykanta sekina jėgas, kurias derėtų panaudoti nesantaikai ištaisyti.

Aš įsitikinau, kad, kitiems atleidus už padarytas skriaudas, lengviau gyventi. Likimo ironija, bet mano atveju visi tie žmonės patys susilaukė nemalonumų dėl savo netikusio elgesio. Pavyzdžiui, vienas viršininkas bijojo, kad aš užimsiu jo pareigas. Per jį mano gyvenimas ištisus mėnesius buvo tikras pragaras, kėlė baisią įtampą ir gadino sveikatą. Galiausiai aš prisipažinau nugalėta ir susiradau kitą darbą. Dabar tas žmogus laksto iš vienos darbovietės į kitą, ir vis į žemesnes pareigas. Jis palieka vorą buvusių bendradarbių, kurie jį niekina.

## *Kaip išklausyti komplimentus*

Daugelis mūsų nesugeba maloniai išklausyti komplimentų. Mes juos sumenkiname arba atmetame prieštaraudami tokiais žodžiais: „O, galėjau labiau pasistengti“ arba: „Juokauji?“

Jei nemaloniai išklausote komplimentus, ką juos sakančiam žmogui parodote? Kad netikite jo ar jos nuoširdumu arba kad jis nedaug teišmano. Už šiltą, nuoširdų jausmą jūs atsilyginate šaltu pasipūtimu. Kitą kartą sumenkindami komplimentą tai atsiminkite.

## *Kaip įveikti kalbos barjerus*

Žmonės, kuriems anglų kalba nėra gimtoji, kol sklandžiai ima kalbėti angliškai, paprastai kalbėdamiesi patiria tokį procesą:

*1 etapas.* Išklauso, ką sakote angliškai.
*2 etapas.* Tai, ką pasakėte, išverčia į savo gimtąją kalbą.
*3 etapas.* Sugalvoja atsakymą gimtąja kalba.
*4 etapas.* Mintyse atsakymą išverčia į anglų kalbą.
*5 etapas.* Atsako angliškai.

Matote, jog šis procesas šiek tiek užtrunka, tad jei kalbatės su žmogumi, kuriam anglų kalba nėra gimtoji, stenkitės:

1. Kalbėti paprastais, suprantamais žodžiais. Nesitikėkite, kad pašnekovas jau moka žargoną ar techninius terminus.
2. Stebėkite pašnekovo veido išraišką. Jei susiraukia, vadinasi, nesuprato. Pakartokite, ką sakėte, paprastesniais žodžiais.
3. Duokite laiko suvokti, ką pasakėte. Galbūt reikalinga „svari pauzė“, kad pašnekovas iki galo suvoktų jūsų žodžius.

Kartais, nors ir labai stengiatės, negalite suprasti, ką žmogus sako. Jei tik įmanoma, pasistenkite rasti mokantį to žmogaus gimtąją kalbą. Jei neįmanoma, paprašykite, kad jis atsivestų mokantį jo kalbą (gal vaiką ar giminaitį) ir galintį pabūti vertėju.

Jei su šitokiu sunkumu dažnai susiduriate, pasiteiraukite valdžios institucijose, ar jie neturi vertėjų. Pasiūlykite interesantui pasinaudoti jų paslaugomis.

Gal dėl to pasijutote kalti? Jei viską padarėte, kad suprastumėte interesantą, nėra ko jaustis kaltiems.

Man yra tekę susidurti su sekretore, kalbančia su stipriu akcentu. Aš nesuprasdavau, ką ji sako, o ji turbūt nesuprasdavo manęs. Taip tęsėsi apie dvi savaites. Aš su ta kompanija negalėjau tinkamai sutvarkyti reikalų. Galų gale nusprendžiau ką nors daryti ir pasiprašiau pasikalbėti su biuro administratore. Jai taip paaiškinau:

„Turiu keblumų, gal jūs man padėtumėte. Per dvi savaites kelis kartus skambinau į jūsų kompaniją ir nelabai galėjau suprasti, ką sako jūsų naujoji sekretorė. Ar dėl to jau sulaukėte nusiskundimų? Vien todėl galite prarasti klientų".

Ji prisipažino girdėjusi bendradarbius dėl to niurnant, bet aš pirmoji pasiskundusi iš šalies. Ji man pažadėjo šį reikalą sutvarkyti. Kai kitą sykį paskambinau į tą kompaniją, atsiliepė nauja sekretorė. Jei būčiau nepasiskundusi, tokia padėtis gal būtų kaži kiek užsitęsusi ir kompanija netekusi dalies klientų.

## KOKS ESATE ŽMOGUS?

Iš žemiau pateiktų lentelių išrinkite, koks tipas artimiausias jūsų elgesiui. Paskui išnagrinėję tas savybes nuspręskite, kokie jūsų trūkumai.

| A TIPAS | TEIGIAMI BRUOŽAI | SILPNYBĖS |
|---|---|---|
| | Tiesus | Bauginantis |
| | Draugiškas | Valdingas |
| | Nuoširdus | Nenustygstantis |
| | Žvalus | Nekantrus |
| | Mokantis bendrauti | Landus |
| | Įtaigus | Mokantis manipuliuoti |
| | Rizikuojantis | Įkyrus |
| | Rungtyniaujantis | Ūmus |
| | Pasitikintis savimi | Įsakmus |

Tai spontaniški žmonės ir paprastai dirba prekyboje, nes mėgsta būti tarp žmonių. Nori būti gerbiami. Kitiems gali atrodyti, kad siekdami tikslo jie agresyviai konkuruoja. Jie nemėgsta tų, kurie stokoja entuziazmo, priverčia laukti arba yra neryžtingi, nelankstūs, griežtai laikosi taisyklių. Jie mėgsta dėmesį, pergales, trokšta pripažinimo, nuotykių.

| B TIPAS | TEIGIAMI BRUOŽAI | SILPNYBĖS |
|---|---|---|
| | Praktiškas | Bejausmis |
| | Ambicingas | Kritiškas |
| | Stropus | Šykštus |
| | Nuoseklus | Nenuolaidus |
| | Tiesus | Užsidaręs |
| | Orientuotas į rezultatus | Nepalenkiamas |
| | Konservatyvus | Nedraugiškas |
| | Tvirtas | Pernelyg reiklus |
| | Ryžtingas | Užsispyręs |
| | Organizuotas | Nelankstus |
| | Patikimas | Neprieinamas |

Šie žmonės geri organizatoriai ir direktoriai. Jie mėgsta vadovauti, būti atsakingi. Jiems svarbu įvykdyti užduotis ir visuomet laimėti. Jie nepakenčia jausmingų žmonių, dviprasmybių, nepagarbos ir tingumo. Jiems patinka, kai kiti yra klusnūs, ištikimi, dirba greitai ir mėgsta atsakomybę.

| C TIPAS | TEIGIAMI BRUOŽAI | SILPNYBĖS |
|---|---|---|
| | Mėgsta komandinį darbą | Minkštaširdis |
| | Nuoširdus | Neryžtingas |
| | Ištikimas | Nenuosaikus |
| | Entuziastingas | Bejėgiškas |
| | Linkęs bendradarbiauti | Be savo nuomonės |
| | Prieinamas | Subjektyvus |
| | Patiklus | Dvejojantis |
| | Jautrus | Neracionalus |
| | Moka išklausyti | Pažeidžiamas |
| | Geras draugas | Bevalis |
| | Mėgsta permainas | Pasyvus |
| | Atviras | Įteiklus |
| | Moka atstovauti | Nesavarankiškas |

Šie žmonės daugiausia dirba paslaugų sferoje (svečių aptarnavimas, sveikatos apsauga, transportas, socialinė tarnyba), nes trokšta kitiems padėti. Jie jaučia nuolatinę įtampą, bet to neparodo – retai save iškelia aukščiau kitų. Jie globoja nelaimėlius, nori būti mylimi ir dažnai yra pasyvūs. Nemėgsta nejautrių, nesąžiningų žmonių, gincininkų, egoistų. Jiems patinka nuoširdūs, geri ir jautrūs žmonės.

| D TIPAS | TEIGIAMI BRUOŽAI | SILPNYBĖS |
|---|---|---|
| | Griežtas | Lėtapėdis |
| | Kruopštus | Pedantas |
| | Tikslus | Nedraugingas |
| | Uždaras | Neįdomus |
| | Uolus | Paniurėlis |
| | Nuovokus | Drovus |
| | Romus | Pasyvus |
| | Reiklus | Nemėgsta permainų |
| | Vengia rizikos | Nuobodus |

Šiems žmonėms svarbiau detalės nei žmonės. Jiems patinka dirbti pavieniui, daugiausia buhalterijos, technikos ar inžinerijos srityse. Jie nemėgsta apsimetėlių, pasipūtusių, nerūpestingų ar pernelyg kategoriškų žmonių. Jiems patinka pedantai, nuoseklūs, sumanūs ir praktiški žmonės, kurie gerai dirba ir su kuriais lengva bendrauti.

## KAIP ELGTIS SU KITOKIO TIPO ASMENYBĖMIS

Jei jus sieja darbo ar asmeniniai santykiai su tokio tipo žmonėmis, čia pateikiama praktinių patarimų.

### *A tipas*

- Nuolat girkite, pripažinkite jų nuopelnus.
- Būkite su jais draugiški.
- Elkitės taip, tarsi jie dirbtų svarbų darbą.
- Skatinkite juos remtis savo kūrybingumu.
- Jei pernelyg aktyvūs, padėkite jiems tinkamai nukreipti energiją ir pasirinkti prioritetus.

### *B tipas*

- Duokite jiems kuo daugiau valdžios.
- Nekontroliuokite – paleiskite vadžias.
- Leiskite jiems jaustis svarbiems.
- Pritaikykite jų uolų, praktišką, ambicingą būdą.
- Panaudokite organizacinius jų sugebėjimus.
- Lanksčiai žiūrėkite į jų darbo metodus.

Jeigu jūsų viršininkas ar vadovas priklauso kuriam nors tų tipų, atkreipkite dėmesį į šias pastabas.

### *A tipas*

- Būkite su jais draugiški.
- Kuo daugiau juos girkite.
- Padėkite jiems bendrauti su kitais.
- Padėkite realistiškai žvelgti į gyvenimą.
- Rodykite entuziazmą ir susidomėjimą.
- Bendraukite su jais nuoširdžiai.
- Pataikaukite jiems.
- Būkite atviri ir draugiški.
- Jų nesidrovėkite, būkite tiesūs.

### *B tipas*

- Viską dokumentuokite.
- Žiūrėkite rezultatų.
- Gerbkite jų autoritetą.
- Meskite jiems iššūkių.
- Laikykitės taisyklių ir instrukcijų.
- Būkite punktualūs. Nenukrypkite nuo esmės.
- Būkite amortizatoriumi tarp jų ir kitų darbuotojų.
- Padėkite jiems įžvelgti alternatyvius darbo metodus.

***C tipas***

- Nepykite dėl jų poreikio visiems patikti.
- Jų akivaizdoje su kitais elkitės kuo teisingiau.
- Turėdami su jais reikalų būkite tiesūs.
- Turėkite kantrybės dėl jų neryžtingumo.

***C tipas***

- Domėkitės jais ir tuo, ką jie daro.
- Siūlykite savo paramą.
- Atvirai išsakykite savo mintis ir idėjas.
- Būkite kolektyviški, nebijantys kompromisų.
- Suteikite jiems progos bendrauti su kitais.
- Padėkite bendrauti su kitais.
- Užsibrėžkite savarankiškus tikslus ir juos pasiekite.

***D tipas***

- Išklausykite jų idėjas.
- Padėkite nustatyti galutinius terminus.
- Duokite jiems galimybę savaip dirbti.
- Diskusijose remkitės logika ir faktais.
- Rodykite pagarbą.

***D tipas***

- Pateikite tikslius faktus ir duomenis.
- Pripažinkite jų išmanymą.
- Būkite nuoseklūs.
- Užrašykite idėjas paremdami faktais.
- Siūlykite naujas idėjas ir požiūrius.

Dabar sudarykite sąrašą sunkių žmonių, su kuriais jums tenka nuolat susidurti:

VARDAS ASMENYBĖS TIPAS

1. ______________________________

2. ______________________________

3. ______________________________

4. ______________________________

a) Kaip galėtumėte pakeisti savo požiūrį į juos, kad padėtis pagerėtų?
b) Elgdamasis su šiuo žmogumi, aš atsiminsiu:

1. ______________________________

______________________________

2. ______________________________

______________________________

3. ______________________________

______________________________

4. ______________________________

______________________________

## INTRAVERTIŠKI IR EKSTRAVERTIŠKI ASMENYBĖS TIPAI

Svarbu panagrinėti, kaip jums artimi sunkūs žmonės reiškia savo norus, poreikius ir troškimus. Paanalizuokite tuos sunkius žmones, kad suprastumėte, kaip veiksmingiau elgtis su jais remiantis tuo, kokią iš toliau pateikiamų trijų kategorijų jie atitinka:

**Kraštutiniai intravertai:** šie žmonės nepaprastai rūpestingi, svarstantys, analizuojantys, linkę į pedantizmą ir sugeba atkakliai dirbti smulkų darbą. Intravertai paprastai „intelektualūs" ir jiems artimesnė protinė veikla nei fizinis darbas.

**Kraštutiniai ekstravertai:** tai veiklos žmonės, jie iškart imasi darbo, dėl detalių sprendžia proceso metu (ar visai jų nepaiso manydami, jog kas kitas jomis pasirūpins). Ekstravertai pradeda daug darbų, bet palieka nemažai spragų.
**Intraverto / ekstraverto derinys:** šie žmonės turi tiek intraverto, tiek ekstraverto savybių ir yra pusiausvyra tarp tų dviejų kraštutinumų. Iš konkrečių veiksmų galite nuspėti, kokios jų savybės tuo metu vyrauja.

| ***Būdinga kraštutinių intravertų jausena ir elgsena*** | ***Būdinga kraštutinių ekstravertų jausena ir elgsena*** |
|---|---|
| 1. Nemėgsta skolinti. Skolina, bet atsargiai ir labai dvejodami. | Mielai skolina pinigus ir daiktus. |
| 2. Ataskaitas mieliau pateikia raštu nei žodžiu. | Iškalbūs; ataskaitas mieliau pateikia žodžiu nei raštu. |
| 3. Kartais būna labai tiesmuki ir stačiokiški. | Paprastai stengiasi nebūti stačiokiški ir neužgauti kitų. |
| 4. Santūriai juokiasi ir reiškia jausmus. | Jukūs. |
| 5. Gana greit sutrinka. | Sunkiai sutrikdomi. |
| 6. Labai gerai prižiūri savo daiktus ir turtą: drabužius, visokius reikmenis, automobilį, namą ir kiemą. Viskas turi būti gražu ir tvarkinga. | Nesirūpina savo daiktais ir turtu. |
| 7. Varžosi kalbėti ar pasirodyti auditorijai ir to kaip įmanydami vengia. | Apsigimę oratoriai, nesivaržo auditorijos. |
| 8. Lėtai apsisprendžia ir veikia. | Greit daro sprendimus. |
| 9. Daugelio laikomi pedantais. Rašo, perrašo, iki tobulybės. | Greit veikia. Retai perrašo laiškus ar paiso smulkmenų. |

| *Būdinga kraštutinių intravertų jausena ir elgsena* | *Būdinga kraštutinių ekstravertų jausena ir elgsena* |
|---|---|
| 10. Atsargiai užmezga naujas pažintis. | Greit susidraugauja. |
| 11. Nors paprastai nėra šnekūs, mėgsta rimtas diskusijas ar ginčus. | Nemėgsta ginčytis. |
| 12. Nuolat susirūpinę. | Dėl nieko per daug nesirūpina. |
| 13. Rūpestingi ir atidūs kasdieniškiems dalykams. | Nesuka galvos, ką vilkėti, ką valgyti, kur eiti ir t. t. |
| 14. Labai jautrūs pastaboms apie juos. | Jiems nelabai rūpi, kas apie juos šnekama. |
| 15. Piktinasi valdingais įsakymais. | Į nurodymus reaguoja dalykiškai. |
| 16. Kartais būna fanatiški religijos, politikos ar kitais socialiniais klausimais. | Paprastai religinės, politinės ar socialinės pažiūros nuosaikios. |
| 17. Sunkumus stengiasi įveikti vieni. | Nedvejodami prašo pagalbos sunkumams įveikti. |
| 18. Jiems smagiau dirbti pavieniui nei komandoje. | Mieliau dirba su kitais, o ne vieni. |
| 19. Mėgsta būti giriami. | Abejingi pagyrimams. |
| 20. Linkę įtarinėti. | Nėra įtarūs dėl kitų žmonių paskatų. |
| 21. Nepastovesnės nuotaikos nei stiprūs ekstravertai. | Kone visada vienodai nusiteikę. |
| 22. Mėgsta darbą, reikalaujantį kruopštumo, dėmesio detalėms. | Labiau mėgsta darbą, kur detalės nėra svarbios. |
| 23. Labiau mėgsta intelektualius užsiėmimus. | Labiau mėgsta sportą nei knygas ar intelektualią veiklą. |

| ***Būdinga kraštutinių intravertų jausena ir elgsena*** | ***Būdinga kraštutinių ekstravertų jausena ir elgsena*** |
|---|---|
| 24. Daug svajoja ir mąsto, kas galėjo būti ar kas bus. | Nekuria planų - gyvena šia diena. |
| 25. Nepaprastai sąžiningi ir save koneveikia už ne itin tobulą darbą. | Linkę rizikuoti, leistis į avantiūras - retai rūpinasi padariniais. |

## ELGSENOS TIPAI IR JŲ POVEIKIS

Jūsų sugebėjimai *konstruktyviai* įveikti įtampą, pyktį, keblumus labai priklauso nuo jūsų *elgsenos.*

### *Kaip jaučiasi pasyvūs žmonės*

Pasyvūs žmonės daugiausia jaučiasi:

- Pikti - Žino, kad kiti jais naudojasi.
- Nusivylę - Retai pasiekia savo.
- Užsidarę - Mano, kad niekas jų nesiklauso.
- Nepasitikintys ir nevisaverčiai - Stokoja savigarbos, pasitikėjimo savimi ir nesuvokia savo sugebėjimų, o bijodami nesėkmės, ką nors nauja bando nenoromis.
- Susirūpinę - Jaučia negalintys tvarkyti savo gyvenimo.
- Pralaimėję - Mano, jog neverta bandyti, vis vien negausią ko nori.
- Nerodo savo jausmų - Apsimesdami, kad viskas gerai, slepia savo baimę ir nevisavertiškumo kompleksą.
- Linkę save niekinti - Jiems sunku išklausyti net paprasčiausią komplimentą ir jie savo darbą sumenkina.

- Neenergingi – Jiems trūksta polėkio gyventi. Paprastai daro tai, ko nori kiti, bet ne ką patys nori daryti.

Šie žmonės laiko save nevykėliais, bet apie kitus mano gerai.

## *Kaip jaučiasi agresyvūs žmonės*

Žmonės, kurie paprastai elgiasi agresyviai, jaučiasi:

- Galingi (trumpai) – Jiems patinka, kai žmonės skuba, pluša vykdydami jų paliepimus.
- Kalti (galbūt) – Jie supranta, kad naudojasi kitais.
- Nesaugūs – Jie nuolat kitiems pabrėžia, kokie esą geri, protingi, stiprūs ir t. t. Šitaip elgiasi baimindamiesi, kad kiti per apgaulingą išorę neįžvelgtų juos tokius nesant. Menkindami kitus stengiasi įtikėti esą svarbūs.
- Teisūs – Jie įsitikinę, jog verta klausytis vien jų idėjų.
- Kritiški – Dėl nesėkmių kaltina kitus.
- Vieniši – Kiti jų šalinasi dėl jų agresyvumo.
- Itin energingi – Jie savo energiją išlieja ne ten kur reikia, jų elgesys veikiau destruktyvus nei konstruktyvus.

Šie žmonės apie save gerai mano, bet apie kitus – ne. Tie, kurie peržengia agresyvaus elgesio ribas (nusikaltėliai), blogai mano ir apie save, ir apie kitus.

## *Kaip jaučiasi tiesūs žmonės*

Žmonės, kurie paprastai tiesiai elgiasi, jaučiasi esą:

- Palankūs – Jie pritaria kiekvienai naujai užduočiai ar idėjai.
- Ramūs – Sutaria su savimi ir kitais.
- Entuziastingi – Dirba su užsidegimu ir visad mano, kad pavyks.

- Išdidūs – Veikia nevogdami iš kitų idėjų ir nelipdami per kitų galvas. Už laimėjimus gali tik sau dėkoti.
- Sąžiningi – Davę žodį, visad jį tesi, tad kiti jais pasitiki.
- Tiesūs – Norėdami ką nors pasiekti, nežaidžia vingrių žaidimų. Veikia atvirai ir paprastai laimi ką užsimoję.
- Pasitikintys savimi – Nevengia rizikuoti, bet žino ribas. Supranta, kad nieko tokio, jei kartais suklysta, ir iš savo klaidų mokosi.
- Patenkinti – Žino, ko nori ir kaip tai pasiekti, tad paprastai savo tikslus įgyvendina.
- Susitvardantys – Jiems retai užeina bloga nuotaika, neigiamai veikianti bendravimą ir elgesį su kitais.
- Susivokiantys savyje – Moka kitiems paaiškinti, kaip juos žeidžia jų nemalonus elgesys.
- Pagarbūs – Pripažįsta, kad kiti turi savo poreikius ir teises kaip ir jie.
- Energingi – Jų energija nukreipta tikslui pasiekti.

Šie žmonės gerai mano ir apie save, ir apie kitus.

## *Šių elgesio tipų padariniai*

Pravartu žinoti, kaip kiti reaguoja į skirtingus elgesio tipus.

### PASYVI ELGSENA

Dėl kitų pasyvumo žmonės gali pasijusti agresyvūs. Jie gali vengti tų, kurie nuolat paklūsta jų norams. Jiems nesmagu jaustis kaltiems, kai pasyvūs žmonės leidžiasi išnaudojami.

Pavyzdžiui, Sara buvo atsakinga, kad sekretorę (Džudę) kas nors pavaduotų per kavos pertraukėles, pietus ir kai ta eina į tualetą. Šią pareigą ji galėjo skirti vienai iš keturių darbuotojų. Vieną savaitę kelios jų sirgo ar neturėjo laiko, tad visą tą savaitę Merei teko pavaduoti Džudę, todėl ji nespėjo atlikti savo pačios darbo ir dvi dienas turėjo dirbti viršvalandžius.

Tai pasikartojo dar dvi savaites ir Sarai vėl teko pasikliauti Mere. Merė neatsikalbinėdama atidirbo ir kitą savaitę. Sarai buvo labai nemalonu ją prašyti atlikti tas pareigas ir trečią savaitę, bet Merė, nors nenoromis, vėl sutiko.

Nuo tol Sara, pamačiusi Merę, pasijusdavo kalta. Ji suvokė, kad, nors šiaip yra teisingas žmogus, jaučiasi taip, tarsi būtų išnaudojusi Merę (pasielgusi agresyviai), todėl kalta prieš ją. Norėdama atsikratyti to jausmo, ji ėmė šalintis Merės ir negalėjo įprastai su ja bendrauti.

Merė padėjo Sarai, nes norėjo, kad ši ją mėgtų, bet tai baigėsi neigiama reakcija (nors šito ji kaip tik nenorėjo). Daugelis pasyvių žmonių susilaukia tokios netikėtos reakcijos į savo „gerus darbus" ir paskui stebisi, ką ne taip padarę ir kaip galėję kitus įžeisti.

Bendraudami su pasyviais žmonėmis kiti gali pasijusti:

- Irzlūs – Norėtų, kad pasyvieji pasipriešintų ir patys priimtų sprendimus.
- Uždari – Šalinasi pasyviųjų, nes dėl jų neigiamo nusiteikimo jiems patiems sunku išlaikyti teigiamą nuostatą.
- Viršesni – Praranda pagarbą jums, kaip žmogui, nes jūs nelinkę ginti savo įsitikinimų.
- Išvargę – Savo brangias jėgas švaisto jūsų neigiamoms reakcijoms įveikti.

## AGRESYVI ELGSENA

Bendraudami su agresyviais žmonėmis, kiti gali pasijusti:

- Pikti ir nesaugūs – Šiaušiasi prieš neteisingą jūsų taktiką.
- Apvilti – Savo brangias jėgas švaisto gindamiesi nuo jūsų užgaulaus elgesio.
- Uždari – Jūsų šalinasi, nes jaučia turį būti pasirengę gintis.
- Įsitempę – Negali atsipalaiduoti, nes tikisi naujo išpuolio.
- Pasipiktinę – Piktinasi jiems primetama valia.
- Įskaudinti – Negali likti abejingi sumenkinimui, nors ir žino, kad jo nenusipelnė.

- Pažeminti – Nemėgsta, kai juos kas pataiso ar viešai priverčia pasijusti kvailai.
- Išvargę – Švaisto energiją laukdami, ką vėl jiems iškrėsite.

TIESI ELGSENA

Dėl tiesaus elgesio kiti gali jaustis:

- Optimistiški – Jaučia, kad būsite patenkinti, jeigu jiems pasiseks.
- Saugūs – Pasitiki jumis, nes nuolat išsakote savo nuomonę apie juos.
- Paslaugūs – Už tiesų, sąžiningą jūsų elgesį jie atsimoka stengdamiesi jums padėti.
- Pagarbūs – Jūs gerbiate jų poreikius bei teises, ir jie atsako tuo pačiu.
- Energingi – Savo energiją gali panaudoti konstruktyviai, nes jos neišsunkia jokios intrigos.

## *Kas laimi?*

Ar tiesūs žmonės paprastai pasiekia savo tikslus? Taip, nes nori, kad abi pusės laimėtų. Jie pripažįsta lygybę ir yra linkę derėtis.

Ar pasyvūs žmonės paprastai pasiekia savo tikslus? Ne, nes pirmiausia jie tikslų neturi. Be to, mano, jog tai kitų rūpestis.

Ar agresyvūs žmonės paprastai pasiekia savo tikslus? Kartais – artimus, bet vėliau jie dažnai susiduria su priešiškumu ir atsakomaisiais veiksmais.

Jau turite bendrą supratimą apie žmonių elgesį – savo ir kitų. Dabar išgirdę apie save neigiamas pastabas ar patyrę neigiamą kitų elgesį mokėsite išjungti savigynos mechanizmą. Tą supratimą veiksmingai panaudosite, jei mokėsite bendrauti su žmonėmis. Iš kitų dviejų skyrių sužinosite, kaip elgtis su manipuliatoriais, kurie elgiasi aukščiau aprašytais būdais, ir išmoksite konkrečių bendravimo įgūdžių, kurių prireiks susidūrus su sunkiais žmonėmis.

# 2

## PAGRINDINIAI BENDRAVIMO ĮGŪDŽIAI

Jei manote, kad dažnai esate neteisingai suprantami, ar patys pernelyg dažnai kitus neteisingai suprantate, turite būtinai išmokti ir naudoti šiuos įgūdžius.

### PARAFRAZĖ

Parafrazė – tai prasmės nusakymas kitais žodžiais; minties išreiškimas kitu būdu ar jos išplėtojimas.

Mes dažnai naudojame parafrazes tokiais paprastais atvejais kaip tikslindami telefono numerį, kai priimame žinutę. Jei tik pakartojate žmogaus žodžius – tai tėra papūgiškas pakartojimas. Parafrazavimas – jei klausiate save, ką žmogus turi galvoje, ir paprašote patvirtinti jus teisingai supratus jo mintį. Iš šių dviejų būdų parafrazė kur kas veiksmingesnė.

Parafrazė labai svarbi kalbantis dviem žmonėms. Deja, jei mums kas nors neaišku, mes dažnai tik spėliojame. Nepaklausiame, ar tai, ką manome kitą pasakius, iš tiesų norėta pasakyti.

Tarkime, jums kas nors aiškina, kaip atvažiuoti į jų namus. Jūs nepasinaudojote parafraze pasitikslinti, ar teisingai supratote aiškinimus, ir galų gale paklydote. Ar jums tai nieko neprimena?

Štai pavyzdys, kaip du žmonės kalbasi kits kito nesuprasdami:

*Bilas:* Džimis negavo darbo, kurio norėjo.
*Džene:* Jis negavo darbo, kurio norėjo?
*Bilas:* Taip, ir dėl to labai nusiminė.

Šiame pokalbyje Dženė mano vartojanti parafrazę, bet iš tiesų ji tik pakartojo, ką Bilas pasakė. Verčiau būtų savęs paklaususi, kaip *suprato* Bilo žodžius. Jos prielaidos galėjo būti tokios:

- Džimis užsiprašė per didelio atlyginimo.
- Toms pareigoms jis yra per aukštos kvalifikacijos.
- Toms pareigoms yra per žemos kvalifikacijos.
- Jis nenuėjo į pokalbį.
- Galbūt jis labiau tinka kitokiam darbui.

Jeigu ji būtų supratusi, kad Džimis nenuėjo į pokalbį, ir pavartojusi parafrazę, ankstesnysis pokalbis galėjo būti toks:

*Bilas:* Džimis negavo darbo, kurio norėjo.
*Dženė:* Ar jis nenuėjo į pokalbį?
*Bilas:* O ne, sužinojo, kad į tą vietą jau pasirinktas žmogus jam dar nepadavus prašymo.
*Dženė:* Kaip gaila.
*Bilas:* Taip, ir jis labai nusiminęs.

Matote skirtumą tarp šių dviejų pokalbių? Pirmajame pokalbyje Bilas ir Dženė nepasitikrina, ar jie teisingai vienas kitą suprato. Bilas mano Dženę žinant Džimį negavus darbo todėl, kad į tą vietą buvo priimtas kažkas kitas. Savo ruožtu Dženė mano Bilą patvirtinus jos nuomonę, kad Džimis nenuėjo į pokalbį. Štai kodėl paskui įvyko nesusipratimas: kalbėdamasi su kitu draugu Dženė

pareiškė, kad jiedu su Bilu buvo įsitikinę Džimį nenuėjus į pokalbį. Ji nuoširdžiai manė sakanti savo draugui tiesą.

Šitokių nesusipratimų kalbantis dažnai pasitaiko. Jei nesate tikri, ką žmogus turi galvoje, paprašykite plačiau paaiškinti arba pavartokite parafrazę, kad neliktų jokių neaiškumų. Tikriausiai šį metodą jūs seniai nesąmoningai vartojate. Jei kas nors jums yra pasakęs: „Ne, aš ne tai turėjau galvoje“, vadinasi, jūs nesąmoningai pavartojote parafrazę. Dažniau ją vartokite – sklandžiau bendrausite.

Be to, ji labai praverčia, kai klientai kuo nors nepatenkinti. Jeigu užrašote visas situacijos detales, kurias bandote ištaisyti, jums nereikės švaistyti jėgų teisinantis. Kai klientas išsako visą informaciją, kuri jums būtina padėčiai ištaisyti, pavartokite parafrazę ir įtikinkite klientą, kad jį ar ją teisingai supratote. Klientas tikriausiai nusiramins, o jūs turėsite galimybę jam padėti.

## *Parafrazės vartojimas mokymo procese*

Jeigu jums yra tekę ką nors mokyti, turbūt turėdavote ne kartą aiškinti, kaip ką nors daryti. Parafrazė yra labai veiksminga priemonė mokant, ypač jei mokosi tingūs klausytojai. Kad jie geriau įsisavintų dėstomą dalyką, štai ką darykite:

1. Duokite trumpus, nuoseklius nurodymus.
2. Sakykite: „Noriu įsitikinti, ar aiškiai išdėsčiau nurodymus, tad prašom pasakyti, ką turite daryti“.
3. Jeigu mokomas asmuo negali išvardyti visų darbo etapų, nurodymus pakartokite.
4. Vėl paprašykite išvardyti darbo etapus. Įsitikinsite, kad mokomi asmenys kur kas atidžiau klausosi, kai jūs naudojate šį metodą. Jie žinos, kad mokant daryti ką nors nauja, bus patikrinta, ar jie atidžiai klausėsi, – pamatysite, ateityje bus daug lengviau duoti nurodymus.

Tačiau atminkite, kad jūsų pareiga aiškiai dėstyti. Venkite tokių klausimų:

- „Ar aišku?“ (Jums bus atsakyta, kad taip. Norėdami įsitikinti, turėsite paprašyti nurodymus pakartoti.)
- „Paaiškinkite, ką noriu, kad padarytumėte“. (Tai pernelyg įsakmu. Žmonės gali pasišiaušti.)
- „Ar supratote?“ (Tai gali atrodyti užgaulu. Žmonėms nepatiks potekstė, kad jie kvaili.)

Jei manote žmones neteisingai supratus, verčiau prisiimkite kaltę. Galite taip pasakyti:

- „Pažiūrėkime, ar aš aiškiai išdėsčiau nurodymus“.

Paskui pasiteiraukite, ar yra klausimų.

## SENSORINĖ KALBA

Sakydami, kad žmonės gerai sutaria, paprastai turime galvoje jų santykius esant darnius – jie sugeba įsijausti į kito pasaulį. Šią darną galime sustiprinti atpažindami žmogaus vyraujančią sensorinę kalbą. Daugelis mūsų pasižymi visomis trimis sensorinėmis kalbomis, bet paprastai viena išsiskiria kaip pagrindinė.

Žmonės skirtingai suvokia informaciją. Jų suvokimas gali būti vizualinis (regimasis), audialinis (girdimasis) ir kinetinis (raumenų judesiai). Šių tipų žmonės vartoja skirtingus žodžius savo suvokimui išreikšti. Norėdami užmegzti glaudesnį ryšį su žmonėmis, nustatykite jų sensorinės kalbos būdą, tada atkreipkite dėmesį į jų kalbą. Štai keli pavyzdžiai:

Vizualaus (regimojo) suvokimo žmonės sako:
„Turiu bendrą vaizdą“.
„Matau, ką turi galvoje“ arba:
„Pažiūrėkime, kaip tas darbas atrodo“, arba:

„Mano įsivaizdavimu..."

Audialinio (girdimojo) suvokimo žmonės vartoja tokius posakius:

„Skamba neblogai".
„Kažkur girdėta".
„Puikiai tave girdžiu".
„Šiandien mes su ja nesuderinusios stygų".
„Leisk paaiškinti, kaip tai vyksta".

Kinetinio suvokimo žmonėms būdingi šie posakiai:

„Parodyk, kaip tai padaryti".
„Kažkas ne taip".
„Laikykis".
„Pasijutau kaip namie".
„Prie to nekišk pirštų".
„Nepagaunu, ką sakai".
„Jo neglostyk prieš plauką".
„Per vėlai susigriebiau".

1. Nuspręskite, kokia jūsų vyraujanti sensorinė kalba.
2. Nuspręskite, kokia aplinkinių vyraujanti kalba.
3. Ką reikėtų pakeisti, kad rastumėte bendrą kalbą su sunkiais žmonėmis?

Tie, kas moko kitus, turbūt ne kartą skėsčiojo rankomis, kai jų pateikiamos žinios mokiniams tarsi pro vieną ausį įeidavo, pro kitą išeidavo. Informaciją daugeliui reikia nuolat kartoti. Tokie žmonės, matyt, klausydamiesi nesusikaupia.

Žinios geriau įsisavinamos, kai dėstytojas naudoja įvairius mokymo metodus. Tarp jų tokias vaizdines priemones kaip filmai, skaidrės ar lentelės. Padėkite besimokantiems susikaupti sudarydami progą jiems kuo greičiau panaudoti naujas žinias. Atminkite, jog mokinio galvoje išlieka:

- 10 procentų to, kas perskaitoma (iš vadovėlių, mokomosios medžiagos);
- 20 procentų to, kas išgirstama (kas aiškinama);

- 30 procentų to, kas matoma darant (demonstravimas);
- 50 procentų to, kas perskaitoma, išgirstama ir matoma darant;
- 70 procentų to, kas perskaitoma, išgirstama, matoma darant ir paaiškinama kam nors kitam;
- 90 procentų to, kas perskaitoma, išgirstama, matoma darant, paaiškinama kam nors kitam ir daroma pačių.

Matote, kad kuo daugiau naudojama sensorinės kalbos metodų, tuo geriau išmokstama.

Mokydamiesi ką nors nauja, žmonės pereina keturis etapus. Štai kokius:

1. *Nesąmoningas neišmanymas* – Net nesuvoki ko nors nemokąs. Tarkime, gal net nežinojote, kad esama tokio metodo kaip parafrazė.
2. *Sąmoningas neišmanymas* – Suvoki, kad ko nors nemoki. Tarkime, kai dar nemokėjote naudotis kompiuteriu, žinojote juo dar negalį naudotis.
3. *Sąmoningas išmanymas* – Jau žinote metodiką, kaip ką nors daryti, bet pirma dar turite pagalvoti. („Ar pirma įdėti diskelį, ar pirma įjungti kompiuterį?“)
4. *Nesąmoningas išmanymas* – Darbas įsisavintas ir atliekamas automatiškai. Naudodamiesi kompiuteriu gal net nesusimąstote, ką darote – dirbate „kaip automatas“.

Per šešias savaites išmokstate daryti ką nors nauja ir per tris mėnesius – daryti ką nors kitaip, nei buvome įpratę.

Štai iš kokių elementų susideda pokalbis:

- Ką aš noriu pasakyti / manau saką̨s.
- Ką iš tiesų pasakau.
- Ką kiti mano išgirdę,
- Ką kiti nori atsakyti / mano atsaką.
- Ką kiti iš tiesų atsako.
- Ką aš manau išgirdęs.

## *Skirtinga žodžių samprata (interpretacija)*

Daugelis žodžių įvairiems žmonėms turi įvairią prasmę. Pavyzdžiui, jei pakviečiu jus rytoj pietų, kada ateitumėte? Vidurdienį, pirmą valandą ar penktą, šeštą, septintą, o gal aštuntą? Vieni *pietauja* vidurdienį, kiti vakare.

Jei paprašyčiau žmones iš Aliaskos ir Floridos apibūdinti ledą, manote, jų apibūdinimas būtų vienodas? Žinoma, ne – kiekvieno žmogaus kitokia patirtis, ką šis žodis reiškia. (Paaugliai tikriausiai juos apibūdintų kaip valgomuosius ledus!)

## *Vyriška ir moteriška samprata*

Deja, kartais net paprastame pokalbyje supainiojama minčių prasmė arba visai nesuvokiama. Tai ypač pasakytina apie vyrų pokalbius su moterimis. Nieko nuostabaus, kad tarp jų iškyla priešpriešа, nes jie tą patį pokalbį kitaip supranta. Taip atsitinka todėl, kad vyrų ir moterų pokalbio stilius yra kitoks.

Galima pateikti daug pavyzdžių, iliustruojančių vyrų ir moterų pokalbius. Mano pateikiami pavyzdžiai gali turėti daug išimčių. Panagrinėkite, kaip jūs jaučiatės ar reaguojate įvairiose situacijose; palyginkite su aprašytomis ir nuspręskite, ar nereikėtų keisti jūsų elgesio kalbantis.

Mergaitėms bręstant, pokalbis yra gija, užmezganti santykius. Moterys sutvirtina ir išlaiko draugystę keisdamosi paslaptimis, pašnekesį jos laiko kertiniu draugystės akmeniu. Vyrų tarpusavio ryšiai ne silpnesni nei moterų, bet jų draugystė remiasi bendrais užsiėmimais ir jų santykius sutvirtina nebūtinai pašnekesiai. Vyrai kalbasi tam, kad susitartų dėl savo vaidmens, o moterys – kad užmegztų ryšį. Vyrai visai nesivaržo liepdami ką nors padaryti; moterys nemėgsta įsakinėti ir verčiau prašo, nei reikalauja (todėl vyrai mano turį teisę moterų prašymus patenkinti ar atmesti).

Kalbėdamos moterys sėdi tiesiai viena prieš kitą, akis įbedusios į viena kitos veidą. Vyrai sėdi kampu vienas su kitu ir akis nu-

kreipę kur kitur, tik kartkartėmis pažvelgia vienas į kitą ir dažnai kartoja kits kito judesius. Vyrų polinkis kalbantis su moterimis nusisukti nuo jų daro įspūdį, kad jie nesiklauso, nors iš tikrųjų klausosi. Vyrai tik tada įsistebeilija į kalbantį žmogų, kai nori įsitikinti, ar tas nemeluoja: kalbantysis yra jo priešas, tad gal reikia pasirengti gintis, arba jie žvilgsniu tyrinėja patrauklią moterį. Pastaruoju atveju nužvelgia nuo galvos iki kojų klausydamiesi jos kalbos. Šnekančią moterį tai labai blaško, nes iš vyro akių matyti, kad jis ne tiek klausosi, kiek įvertina ją, kaip moterį.

Moteriai susidaro įspūdis, kad vyrai nesiklauso ir dar dėl vieno jų įpročio – jie dažniau keičia pokalbio temas. Moterys linkusios išsamiai šnekėti viena tema, o vyrai šokinėja nuo vienos temos prie kitos. Kai moteris išsako savo nuomonę, jos pašnekovė paprastai išreiškia pritarimą, o vyrai pažvelgia visai kitu požiūriu. Moterims tai atrodo kaip išdavystė ar nepritarimas jų nuomonei. Moterims patinka, kai kitoks požiūris išreiškiamas kaip patarimas ar pasiteiravimas, ne kaip tiesus prieštaravimas ar užginčijimas. Vyrams patinka, kai išsakomos priešingos nuomonės.

Vyrai kalbėdami nori tylaus dėmesio, nuolatiniai klausytojo leidžiami garsai jiems atrodo esą nekantrumo ženklas. Iš vyrų neišgirsdamos jokių garsų, moterys gali pamanyti juos nesiklausant. Moteris klausydamasi skatina pašnekovę tokiais garsais kaip „aha, hm..." Vyras tuos garsus gali palaikyti pritarimu, nors moteris gal visai su juo nesutinka. Kadangi klausantiems vyrams nebūdingi jokie garsai, moterys gali pamanyti juos nesiklausant. Be to, vyrai mažiau rodo nežodinių klausymosi ženklų ir daugelis, prasidėjus pašnekesiui, toliau daro ką darę. Moterys dažniau linkčioja, žiūri tiesiai į akis ir, pokalbiui prasidėjus, liaujasi dariusios ką darė.

Moterys dažnai atkartoja viena kitos sakinį ir jį užbaigia (ir nė viena dėl to neįsižeidžia). Vyras tokiais atvejais nutyla arba ima teisintis, nes mano, kad moteris bando atimti iš jo pokalbio iniciatyvą. Vyrų supratimu, nemandagu užbaigti kito mintį ir tai rodo stoką dėmesio tam, ką jie sako, bet patys mėgsta įsiterpti į kito kalbą nepritariančiomis pašalinėmis pastabomis.

## ATSAKOMOJI (ATGALINĖ) REAKCIJA

Atsakomoji reakcija (atsakas) naudinga tiek teigiama, tiek neigiama. Teigiamos atgalinės reakcijos pavyzdžiai galėtų būti gerai atlikto darbo įvertinimas ar nuoširdus komplimentas. Mes daugiau dėmesio kreipsime į tai, kaip atsakomoji reakcija gali padėti išbristi iš nepalankios ar sunkios padėties.

Nenutylėkite, jei kieno nors poelgis jus prislėgė ar suerzino. Suvokę, kokie kitų poelgiai jums nemalonūs, duokite žmonėms progą juos ištaisyti. Mes esame nesąžiningi kitų atžvilgiu, jei tų dalykų nepasakome.

Apsvarstykite tokią įvykių seką:

- Kai žmogus padaro jums ką nors nemalonaus, jūsų „susierzinimo skalėje" įsižiebia neryškus signalas. Kadangi jis neryškus, nutariate nieko nesakyti.
- Tas žmogus dar ką nors iškrečia ir vėl jus suerzina – šįsyk „susierzinimo skalėje" įsižiebia ryškesnis signalas.
- Tų signalų greitai susikaupia ir jūs pratrūkstate. Tereikia menkučio paskutinio lašo.

Kur kas geriau iškart reaguoti į kiekvieną signalą ir neleisti jiems kauptis „susierzinimo skalėje". Daugeliu atvejų dera išsakyti savo reakciją. Pavyzdžiui, reikėtų:

- Pasakyti, kai nesuprantate, ką kitas pasakė.
- Pasakyti, kai jums nepatinka, ką kitas pasakė ar padarė.
- Pasakyti, jei nesutinkate.
- Pasakyti, jei manote, kad pašnekovas pakeitė temą ar blaškosi.
- Pasakyti, kai jus kitas erzina.
- Pasakyti, kai pasijuntate įžeisti ar sutrikdyti.

Tiesus atsakas padeda jums patiems suvokti savo reakciją ir geriau ją valdyti, kol ji dar nevirto negatyviomis emocijomis – nusi-

vylimu, pykčiu, įsižeidimu, noru gintis, pralaimėjimu, baime, depresija, nesavarankiškumu, silpnumu ar bejėgiškumu. Daugumai moterų nesunku prisipažinti patiriant tokius jausmus, bet vyrai įsitikinę, kad juos išreikšti – silpnumas. O tai varžo jų galimybes išreikšti jausmus. Daugelis atsako pykčiu – vyrų supratimu, tai leistina reakcija, nors iš tiesų jie gal jaučiasi įsižeidę, bejėgiai ar išsigandę. Šitoks dviprasmiškas jų elgesys klaidina moteris, ir bendravimo properša tarp vyrų ir moterų gilėja. Kai vyrai atrodo blogai nusiteikę, moteris dažnai klausia: „Kas tau yra?" Vyras paprastai atsako: „Nieko" arba: „Nenoriu apie tai kalbėti". Moteris pasijunta „užčiaupta" ar atstumta. Ši bendravimo properša sumažėtų, jei vyrai pirma susimąstytų, ką jie iš tikrųjų jaučia, o paskui atsakytų.

Savo reakciją reikia išsakyti apgalvotai. Paklauskite savęs: „Ar aš tinkamai noriu nusimesti šitą akmenį? Gal mano reakcija neteisinga ar smulkmeniška?" Atsakomoji reakcija (atsakas) turi būti neatidėliotina ir tiksli – nekaupkite skriaudų ir vienu kartu neišverskite ant žmogaus visos jų krūvos. Be to, jam turi būti suteikta galimybė ištaisyti nesusipratimus.

Atgalinė reakcija tik tuomet bus veiksminga, jei tarp ją išsakančiojo ir ją išklausančiojo bus tarpusavio pasitikėjimas. Antraip atsakas gali būti suprastas kaip asmeninis išpuolis. Žmogus gali išgirsti tik kritiką ir, užuot įsiklausęs į jūsų žodžius, imti teisintis.

Štai pagrindinės gairės, kaip reikia reikšti atsakomąją reakciją:

1. *Įsitikinkite, ar žmogus tam pasirengęs.* Išsakykite atsakomąją reakciją tik tuomet, kai bus akivaizdu, kad žmogus pasirengęs ją išklausyti. Antraip jis neišgirs ar neteisingai supras jūsų žodžius.
2. *Remkitės faktais, ne emocijomis.* Atsakomoji reakcija veikia it „slapta kamera". Tai išdėstymas faktų, o ne jūsų sampratų, kodėl kas nors įvyko ar ką kitas žmogus turėjęs galvoje.
3. *Būkite tikslūs.* Citatas bei pavyzdžius pateikite tiksliai.
4. *Savo atsakomąją reakciją išsakykite kuo greičiau po incidento* – juo mažiau nuo jo praeis laiko, tuo geriau. Jei savo reakciją išsakysite iškart, žmogus tiksliai supras, kas norima pasakyti. Dar bus neišblėsę incidento sukelti jausmai ir padėtis bus aiškesnė.

5. *Parinkite tinkamą laiką.* Atsakomoji reakcija išsakoma tada, kai yra gera proga ją išklausyti. Nebus jokios naudos, jei žmogus manys tuo metu turįs skirti dėmesį kitiems reikalams.
6. *Parinkite nuošalią vietą.* Kritika, išsakyta prie kitų, gali duoti daugiau žalos negu naudos.
7. *Kalbėkite apie tai, ką galima pakeisti.* Atsakomąja reakcija reikia nurodyti, ką galima pakeisti, jei žmogus nusiteikęs keisti.
8. *Prašykite ateiti jums į pagalbą.* Jis ar ji gali susimąstyti, ar verta ką nors keisti remiantis atsakomąja reakcija. O jūs galbūt pageidausite tam tikrų pokyčių. Vargu ar pasiseks, jei išrėšite: „Aš tau pasakiau, ką negerai darai, taigi keiskis".
9. *Vienu kartu kalbėkite tik apie vieną dalyką.* Išmokę išsakyti atsakomąją reakciją, kartais galime persistengti. Kad ir taip: „Aš turiu susirašęs, kokius man sukeli jausmus. Dabar aš tau perskaitysiu". Žmogus, savaime suprantama, tuo kartu norės apsvarstyti tik vieną atvejį ir dideli jūsų lūkesčiai žlugs.
10. *Būkite draugiški.* Visad pagalvokite, iš kokių paskatų norite išreikšti savo nuomonę. Ar norite žmogui padėti pasitaisyti, ar tik išlieti savo jausmus? Ar šia proga norite pasiekti, kad žmogus ką nors padarytų vien dėl jūsų? Pavyzdžiui, supykote ir norite tą pyktį išlieti – taip ir pasakykite, bet nurodykite, koks elgesys sukėlė jūsų pyktį.
11. *Prašykite žmogų savo ruožtu išsakyti savo jausmus.* Atsakomoji reakcija gali tapti vienpusė. Kadangi jūsų dėmesys sutelktas į tai, kaip tas žmogus gali pasitaisyti, jis gali trauktis pamanęs nesąs „toks geras". Savitarpio supratimas bus geresnis, jei ir antroji pusė turės galimybę išsakyti savo nuomonę ar jausmus.

Štai kelios nuorodos, kaip sutikti kitų atsakomąją reakciją:

1. *Pasakykite, ką norėtumėte išgirsti.* Padėkite žmogui išreikšti savo reakciją užduodami konkrečius klausimus.
2. *Pasitikrinkite, ką išgirdę.* Pavartokite parafrazę ir įsitikinkite, ar teisingai supratote mintį.
3. *Išsakykite pašnekovo reakcijos sukeltus jausmus.* Kadangi kalbama apie jūsų pačių jausmus, galite pamiršti išsakyti, kokius

jausmus kelia pašnekovo atgalinė reakcija. Supratę, kas jo ar jos buvo ne taip pasakyta, jis ar ji galės geriau išreikšti savo reakciją. Nesusigaudydami, kaip jūs reaguojate, ateityje jis ar ji nedrįs jums atvirauti.

Štai tinkamas atsakomosios reakcijos pavyzdys:

Viena sekretorė pateko į keblią padėtį ir nežinojo, kaip ją ištaisyti. Ji telefonu priimdavo žinutes visam personalui. Vienas klientas (ponas Semuelsas) vis skambindavo norįs pasikalbėti su ponu Džeikobsu. Ji tuoj pat perduodavo šitą žinutę ponui Džeikobsui. Paskambinęs ketvirtą kartą, jis apkaltino ją nepranešant ponui Džeikobsui apie jo skambučius. Ji suko galvą, kaip elgtis tokioje situacijoje, nes tai vėl galėjo pasikartoti. Ką jūs siūlytumėte jai pasakyti ponui Semuelsui, kai jis vėl paskambins?

Ar pastebėjote, kad ji ne ten ieško kaltų? Kaltas buvo jos viršininkas, ponas Džeikobsas, o ne ponas Semuelsas. Kai aš jos paklausiau, ar ji nemano turinti apie tai pasikalbėti su savo viršininku, ji atsakė: „O, šito aš niekaip nedrįsčiau daryti!“

Paskui aš paklausiau: „Kaip gali kas nors pasikeisti, jeigu jis nežinos, kokį poveikį jo elgesys turi jums? Jūs neduodate jam progos išspręsti šią dilemą“.

Štai trys atgalinės reakcijos etapai:

1. Apibūdinkite keblią padėtį ar sunkumus žmogui, dėl kurio jie atsiranda.
2. Nusakykite savo savijautą ar emocijas (pyktį, liūdesį, susirūpinimą, nuoskaudą ar blogą nuotaiką), kurias sukelia jo netinkamas elgesys.
3. Pasiūlykite išeitį ar paprašykite to žmogaus ją rasti.

Sekretorės atveju jai gal labai knietėjo išrėžti: „Asile, tu niekad niekam nepaskambini!“ Bet šitoks kaltinimas būtų tik supykdęs jos viršininką. Verčiau ji būtų pasistengusi, kad jis pats tą padėtį ištaisytų. Jai derėjo pasakyti: „Turiu nemalonumų, ir tik jūs galite man padėti. Ponas Semuelsas skambino keturis kartus ir labai ant

manęs niršta, kad jūs jam nepaskambinate. Man labai nemalonu. Ką siūlytumėte jam pasakyti, kai vėl paskambins?“

Šiuo atveju buvo tokie atgalinės reakcijos etapai:

1. Kebli padėtis – viršininkas neatsako į telefono skambučius.
2. Jos savijauta ar reakcija – sugadinta nuotaika.
3. Išeitis – ji paprašo poną Džeikobsą rasti išeitį.

Štai kitas pavyzdys:

Bendradarbė Margo nuolat jums trukdo ir blaško savo šnekomis. Jus jau ima pyktis. Pirmoji reakcija būtų išdėti jai tokius žodžius: „Margo, užsičiaupk ir netrukdyk man dirbti!“ Bet verčiau savo atgalinę reakciją šitaip išreikšti: „Margo, aš dirbu prie svarbaus projekto. Tu tikriausiai šito nežinojai, bet kai tik mane pertrauki, aš pametu mintį. Gal mes vėliau pasišnekėtume, per kavos pertraukėlę?“

1. Nemaloni padėtis – bendradarbė trukdo dirbti.
2. Jūsų savijauta ar reakcija – pametate minties giją.
3. Išeitis – pasiūlote pasišnekėti vėliau, per kavos pertraukėlę.

Tarkime, po dviejų valandų Margo vėl jus šnekina. Ką jai derėtų pasakyti? (Atminkite, kad gal tai Margo įprotis ir ji šitaip elgiasi negalvodama.) Ką sakyti? Pakartokite pirma pasakytus žodžius: „Kaip jau minėjau, aš dirbu prie svarbaus projekto. Kaskart kai mane pertrauki, aš pametu mintį. Gal mes vėliau pasišnekėtume, per kavos pertraukėlę?“ Kas atsitinka kitą rytą? Ji vėl taip pat elgiasi. Ką jums daryti? Daugelis pasiūlytų nekreipti dėmesio į jos šnekas. Verčiau tarkite: „Margo, aš tau vakar du kartus sakiau, kad dirbu prie svarbaus projekto ir savo šnekomis tu man trukdai susikaupti. Gal pasakytum, kodėl vis vien šitaip elgiesi?“

Šitaip priverčiate Margo pasiaiškinti dėl savo agresyvaus elgesio. (Taip, ji jau agresyvi, nes dabar *žino* jums trukdanti.) Pareikškite, kad jeigu tai vėl pasikartos, jums teks apie tai pasikalbėti su Džimiu, jūsų viršininku. Žmonės šito labiausiai nenori. Jai aiškiai duo-

date suprasti, kas jos laukia, jei vėl taip pat elgsis. Ji prižada daugiau taip nedaryti.

Praeina viena diena, ir vėl Margo taip pat elgiasi! Ką jums daryti ketvirtą kartą? Daugiau nebegrasinkite – būkite nuoseklūs ir pasikalbėkite su viršininku.

Užuot padarę įspūdį, jog skundžiate bendradarbę, paprašykite viršininko jums patarti. Pasakykite: „Džimi, turiu nemalonumų, ir jūs man galite padėti rasti išeitį. Antradienį aš pasikalbėjau su Margo ir paprašiau ją..." Paaiškinkite, kaip stengėtės sutramdyti jos nederamą elgesį. Paskui paklauskite: „Kaip manote, ką daryti, kai ji vėl man trukdys?"

Tikriausiai jis pats pasikalbės su Margo, nes ji niekais leidžia jo skyriaus pinigus, visos kompanijos pinigus. Kadangi Margo turės aiškintis Džimiui, dabar jau jis bus atsakingas už jos elgesį – nepaklusdama ji menkins jo autoritetą.

Galbūt sudvejosite: „Gal Margo ims manęs nemėgti po mano pokalbio su viršininku?" Na, ir kas? Vis vien per ją nemalonumai – ar eisite pas viršininką, ar ne.

Jei kas nors jums trukdo, sakykite: „Turiu bėdą, ir jūs galite man padėti rasti išeitį". Tai ypač veiksminga sakyti žmogui, kuris jums ir trukdo! Jūs negrūmojate jam pirštu ir neplūstate. Paprašote jo pagalbos padėčiai ištaisyti.

Šis būdas dažnai duoda rezultatų, kurių nesėkmingai siekėte kitais būdais. Išsakykite savo reakciją visada (atgalinės reakcijos metodu), kai žmogus krebždina rašikliu, čepsi kramtydamas gumą, girgždina kėdę ar garsiai kalba ir jus atitraukia nuo darbo. Nenutylėkite, jei žmogus vėluoja įteikti ataskaitą ar dėl jo elgesio negalite gerai dirbti savo darbo.

Įtvirtinkite keturis pagrindinius atsakomosios (atgalinės) reakcijos žingsnius:

1. Laikykitės trijų atsakomosios reakcijos etapų.
2. Pakartokite 1 etapą.
3. Paklauskite jo ar jos, kodėl nesiliauja įkyriai elgęsi. Paaiškinkite, kas jų laukia, jei toks elgesys vėl pasikartos.

4. Įvykdykite, ką grasinote padaryti.
   Jei žmogus nesileidžia į kalbas, iškart imkitės 3 etapo.

## *Kaip atsakomoji reakcija taikytina labai sunkiems žmonėms*

Žmogaus tipų įvairovėje visada atsiranda keletas tokių, su kuriais sunkiau rasti bendrą kalbą nei su kitais. Labai sunkus žmogus – ne tas, kuriam tą dieną prasta nuotaika ar su kuriuo jūsų asmenybės nesuderinamos. Su labai sunkiu žmogumi sunku daugeliui ir kone visada.

Turint reikalų su tokiais žmonėmis, atgalinę reakciją *galima* sėkmingai taikyti. Bet kadangi tokiais atvejais didesnis pavojus, kad jūsų pastangos sukels atsakomąją ugnį, pokalbį su jais būtina itin gerai apgalvoti.

Kruopštus pasirengimas ypač pravartu, kai turite nemalonumų su žmonėmis, užimančiais aukštesnę padėtį, – su savo viršininkais, tėvais ar vyresniaisiais.

1. *Nustatykite problemą.* Tiksliau apgalvokite, koks elgesys nepriimtinas; kas nuo tokio elgesio nukenčia ir kaip dažnai jis kartojasi. Apgalvokite, kokius poelgius žmogus gali ištaisyti. Jei problema iškyla tik vienam žmogui, gal tai veikiau asmenybių nesuderinamumas, o ne peiktinas elgesys.
2. *Panagrinėkite santykius.* Geriau įžvelgsite negatyvaus elgesio priežastis apsvarstę, kaip sunkus žmogus sąveikauja su kitais. Nusprendus, kodėl šitoks elgesys kartojasi ir kodėl erzina jus, bus lengviau rasti išeitį.
3. *Nustatykite, kaip nederamas elgesys kenkia.* Nederamas elgesys visad kenkia – mažina našumą, sunkina bendrą atmosferą ar smukdo dvasią. Jei negalite nustatyti, kokią žalą daro nederamas elgesys, verčiau į tokį elgesį nekreipkite dėmesio.
4. *Pasiruoškite susidūrimui.* Jei nustatėte, kad žala pernelyg didelė, laikas pasikalbėti su tvarkos pažeidėju. Dėl ko jūs ypač susirūpinę? Kokių sunkumų galite tikėtis pokalbyje? Kaip juos

įveiksite? Būkite pasirengę visokiems atvejams. Apgalvokite, ką norite laimėti, susitarkite susitikti ten, kur niekas netrukdytų ir turėtumėte pakankamai laiko padėčiai aptarti.

5. *Gerai surepetuokite.* Būsimą nemalonų susitikimą iš anksto surepetuokite su draugu. Apie tą susitikimą jūsų draugas turėtų kuo daugiau žinoti. Tik tada sugebės suformuluoti gerus argumentus ir numatyti, kokie galėtų būti to žmogaus prieštaravimai ar reakcija. Čia tinka posakis, kad nepabandęs nemokėsi. Atminkite, kad jūsų priešininkas neturėjo progos repetuoti.
6. *Raskite išeitį.* Jo nekaltindami paaiškinkite, kodėl esate susirūpinę. Pateikite konkrečius faktus. Nepirškite savo nuomonės apie tai, kodėl iškilo tie sunkumai. Klausimais pasitikrinkite, ar teisingai suprantate padėtį. Nusiteikite pakeisti savo nuomonę, jei ji pasirodys neteisinga. Išklausykite, kaip jis ar ji ketina keisti padėtį. Rodykite pasitikėjimą jo ar jos gebėjimu pasikeisti.
7. *Sutarkite dėl veiksmų plano.* Tarkitės, kaip rasti išeitį, priimtiną abiem pusėms.
8. *Išgaukite pasižadėjimą.* Sutarkite, kokių konkrečių priemonių imsis antroji pusė, ir joms nustatykite galutinį terminą. Paprašykite jo ar jos pažadėti, kad vykdys tai, dėl ko buvo sutarta.
9. *To žmogaus toliau neišleiskite iš akių.* Pastebėję jo daromą pažangą, pasidžiaukite ir išsakykite savo nuomonę. Jei reikia, peržvelkite veiksmų planą ir jį pataisykite. Jei viskas kaip buvę, pakartokite šią eigą.

## *Veiksminga taktika*

Net viena teigiama nuostata gali pagerinti nemalonią padėtį. Sumažinti netinkamo elgesio žalą galite:

- Išlikdami ramūs – nesiginčykite su tuo žmogumi ir jo nekaltinkite.
- Įdėmiai klausydamiesi pasitikrinkite, ar jį gerai supratote.
- Būdami tvirti – iš anksto nusprendę, kokį elgesį pakęsite ir kokio ne, nuo tos ribos nesitraukite.

- Būdami nepalenkiami ir nuoseklūs – tas sunkus žmogus turi suprasti, kad kalbate rimtai.
- Pasitikėdami savimi ir savo gebėjimais bendrauti.
- Ieškodami būdų, kaip galėtumėte išvengti tokių poelgių ar panaikinti jų priežastis.

## KLAUSYMASIS

80 procentų bendravimo laiko mes naudojamės keturiais bendravimo įgūdžiais: rašome, skaitome, kalbame ir klausomės. Klausymasis užima per 50 procentų to laiko, vadinasi, kai nemiegame, 40 procentų laiko vien klausomės!

Mes klausomės tarpais. Daugelis mūsų atidžiai klausytis, kas sakoma, nepajėgiame vienu kartu ilgiau nei šešiasdešimt sekundžių. Mes trumpai susikaupiame, paskui dėmesys atlėgsta ir vėl susikaupiame.

Ar kada mokėtės klausytis? Tikriausiai ne. Dažniausiai taip sakote: „Mere, gal liausies šnekėjusi...", o ne: „Mere, prašyčiau paklausyti".

Kaip manote, kiek vidutiniškai žmogus pasako žodžių per minutę? (Atminkite, jog sekretorė paprastai stenografuoja nuo 80 iki 120, o teismų stenografistės – maždaug 220 žodžių per minutę.)

Įprastas kalbėjimo greitis yra 125–150 žodžių per minutę. Mano kalbėjimo greitis yra bent 160 žodžių per minutę, net kai vedu seminarus.

Paklauskite savęs, kokio greičio kalbėjimo sugebate klausytis. Girdėjau atsakymų, jog nuo 50 iki 300 žodžių per minutę. Iš tiesų mes sugebame klausytis neįtikėtino greičio kalbėjimo – nuo 750 iki 1200 žodžių per minutę!

Tad kodėl neišgirstame, ką žmonės sako? Todėl, kad mums nuobodu. Kai žmonės kalba įprastu greičiu, neįkinkomos mūsų smegenys. Net kalbėdama 160 žodžių per minutę greičiu, per seminarus negaliu visą laiką išlaikyti dalyvių dėmesio. Ir kas tuomet atsitinka? Mintimis nukrypstame kas kur:

- imame ieškoti pavyzdžių tam, apie ką kalbama;
- galvojame, kodėl rytą sutuoktinis (-ė) buvo blogos nuotaikos;
- grožimės kieno nors drabužiais ir spėliojame, kur jie pirkti;
- galvojame, ar jau tuoj bus kavos pertraukėlė.

Radijas ir televizija mus pavertė tingiais klausytojais. Tarkime, ar šį rytą įjungėte radiją norėdami išgirsti oro prognozę ar žinias? Ar išgirdote? Gal diktorių žodžiai praprūdo pro ausis ir nieko neišgirdote? Reikia įgūdžių bei susikaupimo įsiklausyti į tai, kas sakoma.

Yra visokio pobūdžio klausytojų, su kuriais mums tenka susidurti. Štai keli jų pavyzdžiai.

## *Prastų klausytojų tipai*

- *Drovūs žmonės.* Drovūs žmonės tikisi, jog aplinkiniai sudarys progą jiems pasireikšti, jie reikalauja kitų jautrumo. Dėmesio nesulaukę užsisklendžia. Daugelis drovių žmonių net nesuvokia, kad netinkamai elgiasi ar kad yra per daug reiklūs kitiems.
- *Nerimastingi žmonės.* Stokodami pasitikėjimo savimi, jie yra nervingi pašnekovai. Susirūpinę, ką patys toliau sakys, nelabai klausosi kitų.
- *Ginčininkai.* Jie ginčytųsi ir su Einšteinu dėl jo reliatyvumo teorijos! Jie kimba prie smulkmenų ir pertraukinėja pokalbio tėkmę.
- *Dogmatikai.* Jie visą dėmesį sukaupia saviems argumentams formuluoti, o ne klausytis. Pertraukinėja kitų kalbą ir kiekvieną sakinį pradeda „bet...“. Šiems žmonėms pernelyg rūpi padaryti gerą įspūdį, tačiau dažniausiai padaro priešingą įspūdį. Žmonės jų nepaiso.
- *Sustabarėję žmonės.* Iš visų prastų klausytojų šie labiausiai siutina: jų vertybių skalė nelanksti ir jie atsitveria išankstiniu nusistatymu. Bet kokios naujos idėjos ar pokyčiai jiems atrodo grėsmingi.

Susidūrę su tokiais prastais klausytojais, panaudokite atsakomąją reakciją ir paaiškinkite, kaip jaučiatės. Būdami taktiški ir atlaidūs, jiems padėsite tapti gerais klausytojais. Sustabarėjusiems žmonėms paaiškinkite, kad jie neduoda jums nė prasižioti, o dėl jų nenoro išklausyti jūsų minčių jaučiatės atstumti ir menkaverčiai. Jei ir tai nepadės, galite (a) su tuo susitaikyti ar (b) pasinaudoti 2 ir 3 *atsakomosios reakcijos etapais.*

Dauguma prastų klausytojų net nesuvokia tokie esą. Jūsų atgalinė reakcija gali jiems padėti pakeisti jų požiūrį ir elgesį.

## *Kas trukdo įdėmiai klausytis*

Klausantis ir kiti dalykai gali blaškyti. Pagalvokite, kas jums trukdo susikaupti.

- Sunkiai suprantate pašnekovo žodžius ar jums stinga žinių minčiai suvokti. Pašnekovas vartoja nesuprantamus žodžius, žargoną ar terminus.
- Pašnekovui kalbant galvojate, ką patys pasakysite.
- Samprotaujate, kad visiškai nesutinkate su pašnekovo mintimis.
- Klausotės tik to, ką norite išgirsti.
- Esate protiškai pavargę ir negalite sukaupti dėmesio.
- Trukdo pašaliniai garsai.
- Pašnekovas neiškalbus – kalba lėtai, pompastiškai, padrikai, nuobodžiai, apie nereikšmingus dalykus.
- Kas nors pašnekovo kalboje jus sudomina; jūs apie tai susimąstote, o kai vėl imate klausytis, būnate pametę mintį.
- Žmogus kalba su akcentu, kurį jums sunku suprasti.
- Nuklystate mintimis, nes manote žiną, kokios bus kalbėtojo išvados.
- Klausotės neatidžiai, nes pamirštate pavartoti parafrazę ar išreikšti savo atsaką.
- Manote, kad jums pateikiama per daug informacijos.

## *Ar esate įdėmūs klausytojai?*

Įvertinkite save kaip klausytoją (ar paprašykite draugo padėti) pagal tokią balų sistemą:

Visada įdėmus = 5 Beveik niekada = 4 Kartais = 3
Retai = 2 Niekada = 1

1. Nepertraukdamas leidžiu pašnekovui ar pašnekovei išsakyti mintis. ___
2. Aktyviai ugdau savo gebėjimą prisiminti svarbius faktus. ___
3. Konferencijose ar kalbėdamasis telefonu užsirašau svarbiausius dalykus. ___
4. Nenusiteikiu priešiškai ir lieku ramus, jei pašnekovo požiūris skiriasi nuo mano. ___
5. Svarbiausias pokalbio mintis pakartoju pašnekovui pasitikrindamas, ar teisingai supratau. ___
6. Elgiuosi taktiškai, kad pašnekovas nenukryptų nuo temos. ___
7. Klausydamasis nepaisau pašalinių trukdymų. ___
8. Pašnekovo kalba stengiuosi domėtis. ___
9. Suprantu, kad pats kalbėdamas nedaug tesužinau. (Gal per daug kalbu ir per mažai klausausi?) ___
10. Parodau, kad klausausi (pavartoju parafrazę, užduodu klausimų). ___
11. Atmenu, jog žmonės mažiau aiškinasi, kai jaučiasi esą suprasti. ___
12. Suprantu, kad su pašnekovu nebūtina sutikti. ___
13. Asmeniškame pokalbyje stebiu nežodines išraiškos priemones – kūno kalbą, balso toną ir kitus ženklus, su pašnekovo žodžiais suteikiančius papildomos informacijos. ___
14. Asmeniniuose susitikimuose iš manęs matyti, jog aš klausausi (palinkstu į priekį, žiūriu pašnekovui į akis). ___
15. Priimdamas žinutes telefonu, prašau pasakyti pavardes paraidžiui. ___

| | | |
|---|---|---|
| *Jei surinkote:* | 64 ar daugiau taškų | Jūs puikus klausytojas! |
| | 50–63 | Geresnis nei vidutinis. |
| | 40–49 | Jums reikia pasitaisyti! |
| | 39 ar mažiau | Nesate įdėmus klausytojas. Turite mokytis ir mokytis klausytis! |

Smulkesnis 12 atvejo paaiškinimas: Tarkime, per pokalbį ginčytina tema (abortų ar mirties bausmės klausimais) įsitikinate, kad abu esate priešingos nuomonės. Jei pokalbis darosi bevaisis ir judu tik pykdo, tarkite: „Jūs galite turėti savo nuomonę, o aš savo. Sutarkime nesutarti ir daugiau apie tai nešnekėkime".

Smulkesnis 15 atvejo paaiškinimas: Užsirašydami pavardes, paprašykite jas pasakyti paraidžiui (net pavardė Smith gali būti rašoma Smythe). Skliausteliuose (žemiau pavardės) užsirašykite tarimą. Pavyzdžiui, pavardė TOZER gali būti tariama *Tou-zer;* BLECHA – *Blek-ka;* CARPHIN – *Kar-pin;* CEBULIAK – *Ceb-u-lek.* Šis metodas labai naudingas žmogui, kuriam teks atsakyti į skambutį. Aš pavardės tarimą užsirašau ant kliento dosjė, kad sutikusi jį galėčiau neiškraipydama ištarti žmogaus pavardę.

## *Kaip lavinti klausymosi įgūdžius*

1. Turite tikrai norėti juos išlavinti. Be tokio akstino jums bus labai sunku.
2. Suraskite sritį, apie kurią galėtumėte nepertraukiamai kalbėtis. Nenuklysti mintimis sunku, jei kas nors kliudo susikaupti.
3. Nespėliokite, ką pašnekovas pasakys.
4. Atminkite savo išankstines nuostatas ir kam esate šališkas, kad tai netrukdytų klausytis.
5. Atidžiai klausykitės, kas sakoma. Nesiblaškykite galvodami, kaip paneigsite kokią nors pašnekovo mintį.
6. Žinokite, kokie „pavojingi" žodžiai gali sukelti audringą ar stereotipinę reakciją. Pavyzdžiui, „feminizmas" ar „moterų diskriminatorius".

7. Neužbėkite pašnekovui už akių stengdamiesi pernelyg greitai suvokti, kas sakoma.
8. Protarpiais parafrazuokite, kas buvo pasakyta. Duokite pašnekovui progą įsitikinti, ar teisingai jį supratote.
9. Jei sunku suprasti pašnekovo minties potekstę, paklauskite: „Kodėl man tai sakote?"
10. Įsidėmėkite reikšminius ar pašnekovui būdingus žodžius, jei pametėte pokalbio giją. Šitaip dažnai atsitinka, kai pašnekovas kalba ištęstai ar padrikai.
11. Nepertraukite pokalbio prašydami paaiškinti nereikšmingas ar neesmines detales.

## *Gero klausytojo savybės*

Mokantys klausytis žmonės elgiasi šitaip:

1. Leidžia pašnekovams baigti kalbą ir jų nepertraukia.
2. Ko nors nesupratę klausia.
3. Įdėmiai klausosi, ką kiti sako, ir tai parodo nenuleisdami nuo pašnekovo žvilgsnio. Jie neklaidžioja akimis po kambarį.
4. Neturi išankstinio nusistatymo, nebijo keisti savo nuomonės.
5. Vartoja parafrazę ir išreiškia atsakomąją reakciją.
6. Kreipia dėmesį į nežodines išraiškos priemones, pavyzdžiui, į pašnekovo kūno kalbą.
7. Kai kiti kalba, nenukrypsta mintimis kitur, „neišsijungia".

## KALBĖJIMAS

Kitas bendravimo įgūdis yra mokėjimas pasakyti, ką nori. Iškalba padeda aiškiai išreikšti mintis, kad kiti tiksliai suprastų, ką turite galvoje. Čia pateikiamas testas, kuriuo galite save pasitikrinti. Mums patiems kartais sunku save įvertinti, tad pravartu pasitelkti draugą.

## Ar esate iškalbūs?

Įvertinkite save pagal tokią balų sistemą:

| | | |
|---|---|---|
| Visada = 5 | Beveik visada = 4 | Kartais = 3 |
| Retai = 2 | Niekada = 1 | |

1. Ar aš klausyčiausi savęs kalbančio? ___
2. Jei esu neteisingai suprantamas, prisimenu, kad mano pareiga padėti pašnekovui mane suprasti. ___
3. Mano nurodymai būna trumpi, sklandūs ir tikslūs. ___
4. Aš pajuntu, kai auditorija manęs nebesiklauso. ___
5. Įsitikinu, ar mano klausytojai žino, ko iš jų noriu. ___
6. Duodamas nurodymus prašau atsakomosios reakcijos norėdamas įsitikinti, ar mane teisingai suprato. ___
7. Stengiuosi, kad nežodinės mano išraiškos priemonės (kūno kalba, balso tonas) nesiskirtų nuo žodinių. ___
8. Stengiuosi nebauginti klausytojų garsiu balsu, grėsminga išvaizda, skvarbiu, įkyriu žvilgsniu ir t. t. ___
9. Aiškiai tariu. ___
10. Stengiuosi kalbėti tokiais žodžiais, kuriuos klausytojai suprastų. ___

| | | |
|---|---|---|
| *Jei surinkote:* | 40 ar daugiau taškų | Esate puikus kalbėtojas! |
| | 32–39 | Geresnis nei vidutinis. |
| | 25–31 | Reikia pasitaisyti! |
| | 24 ar mažiau | Nesate iškalbus. Turite mokytis ir mokytis kalbėti. |

Ar atsakydami į pirmąjį klausimą susijuokėte? Ar manote, kad jame esama tiesos? Gal esate vienas tų, kurie mano nesą verti, kad jų būtų klausomasi? Dėl trijų pagrindinių priežasčių galite manyti nesą iškalbūs.

1. *Jums sunku rasti žodžius.* Kai kas žino, ką nori pasakyti, bet nemoka to padaryti (nėra iškalbūs). Galėtumėte išklausyti tamadų

ar oratorinio meno kursus. Kadangi teks kalbėti iki galo gyvenimo, išties vertėtų patobulinti šį svarbų bendravimo įgūdį.

2. *Nesigaudote, kas vyksta.* Dažnai žmonės užsidaro savo pasaulėlyje. Paskui, dalyvaudami susibūrimuose, pajunta nežiną, kas pastaruoju metu vyksta, ir neturį ko pasakyti. Išeitis – neatsilikti nuo gyvenimo.
3. *Kalbate „kaip užsukti".* Yra žmonių, nemokančių kalbėti glaustai, sklandžiai ir iš esmės. Neskubėkite ir prieš kalbėdami surikiuokite savo mintis. Pratinkitės jas užrašyti popieriuje ar įrašyti į magnetofoną. Paskui jas išreikškite kitais žodžiais ir tiksliau.

3 punkto patarimas jums praverstų, jei nemokate duoti aiškių nurodymų. Jie turi būti paprasti ir sklandūs.

Norėdami įsitikinti, ar klausytojai žino, ko iš jų norite, prieš pradėdami kalbėti atsiklauskite, ar jie gali jums skirti dėmesio. Pavyzdžiui:

Vienas žmogus norėjo pasikalbėti apie nemalonumus darbe su savo žmona, o jai pačiai ta diena buvo sunki. Jis ėmė smulkiai pasakoti, kas atsitiko. Kai paklausė: „Kaip manai, ką man daryti?", ji sumišo, nes klausėsi tik viena ausimi. Jis turėjo vėl pakartoti visas smulkmenas, kad ji galėtų atsakyti. Būtų buvę daug geriau, jeigu jis būtų šitaip pradėjęs pokalbį: „Mere, norėčiau išgirsti tavo nuomonę apie tai, kas vyksta mano darbe. Ar dabar turėtum laiko apie tai pasikalbėti?" Šitaip būtų įsitikinęs, ar ji tikrai turi laiko, o ji būtų žinojusi, kad jam reikia jos dėmesio.

## *Kaip suprasti nežodinius ženklus*

Pietaudamas su drauge pastebite, kad jai ant burnos kampučio prilipęs trupinėlis. Norite taktiškai atkreipti į tai jos dėmesį. Paimate servetėlę ir nusišluostote burną, bet nenuleidžiate akių nuo draugės lūpų, kur yra trupinys. Dažniausiai ir ji tuomet nusišluostys burną, nors nemokėtų paaiškinti kodėl.

Mes „išgirstame", ką žmonės sako, iš dalies per jų kūno kalbą, balso toną ir t. t. Mokėti įžvelgti nežodinius ženklus, yra, ko gero,

viena vertingiausių mūsų savybių. Jei norite mokėti bendrauti su žmonėmis, tokius nežodinius ženklus svarbu pastebėti ir suprasti. Vieninteliai žmonės, kurie moka nuolat meluoti ir kūno kalba neišsiduoti, yra sukčiai ir nepataisomi melagiai. Ir tai todėl, kad jie tiki savo melais. Štai keli pavyzdžiai, kaip suprasti kūno kalbą. Jei žmogus:

- *Barbena pirštais.* Žmogus pyksta, nekantrauja ar yra susirūpinęs.
- *Mindžikuoja.* Žmogus per ilgai stovi ar nekantrauja.
- *Susiraukęs.* Nesupranta ar nesutinka su tuo, kas sakoma.
- *Išraudęs.* Žmogus sumišęs, pyksta ar sukaitęs, o gal jam aukštas kraujospūdis. Turite ieškoti kitų nežodinių ženklų, kad paaiškėtų, kuris atvejis.
- *Sukandęs dantis.* Žmogus prislėgtas, pyksta ar kažko susirūpinęs. Šis požymis būdingas tiek vyrams, tiek moterims.
- *Ranką laiko už ausies.* Žmogus neišgirdo, ką sakėte.
- *Susikūprinęs.* Jis pavargęs, išsiblaškęs ar nusivylęs.
- *Vengia susitikti akimis.* Žmogus drovisi arba nuobodžiauja. Arba yra iš kitos kultūros, kur spoksoti į akis vyresniems ar aukštesnes pareigas užimantiems žmonėms laikoma nepagarba. Dažnai neteisingai manoma, jog tai įtartino elgesio ar nepasitikėjimo savimi požymis.
- *Kalba greitai ar atžariai.* Žmogus prislėgtas, nerimauja, susirūpinęs ar pyksta.
- *Garsiau ima kalbėti.* Žmogus nervinasi ar pyksta.
- *Pakelia balsą.* Tai būdinga moterims ir rodo, kad ji nervinasi ar pyksta.
- *Nuleidžia balsą.* Tai būdinga vyrams ir rodo, kad jis nervinasi ar pyksta.
- *Krūpčioja.* Žmogus susinervinęs, susirūpinęs ar supykęs.
- *Trina nosį.* Žmogus suglumęs ar jam kas nors nepatinka, o gal tiesiog niežti nosį.
- *Gūžčioja pečiais.* Žmogus abejingas ar nežino, ką atsakyti.
- *Pliaukši sau per kaktą.* Pasijuto esąs užuomarša ar kvailys.

- *Ant krūtinės sukryžiuotomis rankomis.* Tai gynybinė laikysena, arba žmogui šalta ar fiziškai nepatogu. Tokia poza dažnai vyrai sėdi krėsluose be ranktūrių.
- *Tapšnoja per nugarą.* Žmogus dėl ko nors sveikina ar drąsina.
- *Sudeda nykštį ir smilių.* Žmogus sako: „Okei!" arba: „Gerai!" Kai kurių kultūrų šalyse tai laikoma nepadoriu gestu.
- *Iškelia ranką delnu į priekį.* Tai reiškia: „Gana!"
- *Suneria rankas ant pakaušio.* Žmogus triumfuoja, yra patenkintas, jam pasisekė.
- *Kumščioja į šoną.* Juokauja arba jus erzina.

Nusiminusiam žmogui mes dažnai uždedame delną ant peties ar ant rankos. Guosdami artimus draugus, giminaičius, vaikus, senesnius žmones galbūt apkabiname ar prie jų prisiglaudžiame.

Sveikindamiesi vienas kitam spaudžiame ranką – tai svarbus nežodinis bendravimo gestas. Senovėje jis reiškė, kad mes ateiname kaip draugai – atkišame tuščią ranką, o ne su ginklu. Dabar šis gestas gali reikšti, kad elgiamės tiesiai ir atvirai, mumis galima pasitikėti. Moterys darbe turėtų priprasti nesivaržydamos tvirtai paspausti ranką. Atėję į pokalbį dėl darbo, kandidatai turėtų pirmi paduoti ranką, o ne laukti. Niekaip kitaip negalėtumėte geriau parodyti pasitikėjimo savimi.

Susidomėję, ką kiti sako, mes palinkstame į priekį. Be to, palinkstame į priekį, kai norime toliau patys kalbėti.

Įtakingi žmonės savo galią dažnai rodo tyčia pertraukdami kitų kalbą. Jie stovi prasižergę, įsisprendę (tėvo stovėsena). Eidami susidūrę su kitais, jie nepasitraukia į šalį. Jie taip ilgai stebeilija į darbuotoją, kad tam net nesmagu, arba stebėdami jį dirbant prie jo pasilenkia ar stirkso. (Jeigu kas nors prie jūsų šitaip atsistoja, liaukitės dirbę ir pasinaudodami atsakomąja reakcija paaiškinkite, kad jums trukdo.)

Dažnai vyras, rodydamas galią, apžergia kėdę. Kiti susideda kojas ant stalo ir, kam nors įėjus į kambarį, įžūliai jų nenukelia.

Ištroškę įtakos žmonės ant suolo ar sofos užima daugiau vietos nei reikia. Neleiskite žmonėms šitaip elgtis kitų sąskaita. Darykite ką nors!

Pamenu, kartą kelionėje išbuvau visą dieną ir mirtinai pavargau. Oro uoste tarp dviejų skrydžių susidarė valandos tarpas. Laukiamoji salė buvo pilnutėlė keleivių. Pamačiau viename suolo gale sėdintį vyriškį. O per visą suolą jis buvo išsidėstęs savo daiktus – portfelį, lagaminą ir paltą.

Priėjusi prie jo aš paklausiau: „Čia jūsų portfelis?" Jis linktelėjo. Nukėliau portfelį nuo suolo ir pastačiau priešais jį.

„Ar čia jūsų lagaminas?" Jis linktelėjo. Nukėliau nuo suolo lagaminą ir pastačiau priešais jį.

Man nespėjus paklausti: „Ar čia jūsų paltas?", jis paėmė jį ir pasidėjo ant kelių. Nusišypsojau ir atsisėdau šalia.

Netrukus kiti du pavargę keleiviai atsisėdo prie mūsų. Iš jų kūno kalbos ir šypsenų buvo matyti, jog yra man dėkingi.

Žmonės, stokojantys savikliovos, tai parodo kūno kalba. Jų laikysena liudija juos esant pralaimėtojais, jie vengia susitikti žvilgsniu, kalba negarsiai. Stengiasi užimti kuo mažiau vietos („neišsikėtoja"), o jų veide sustingusi šypsena.

Melagiai dažnai išsiduoda nežodiniais būdais. Kai žmonės su jumis atviri, tai paprastai rodo ir jų kūno kalba. Pavyzdžiui, jie neslepia rankų. O jei žmogus nori ką nuslėpti, keičiasi ir jo kūno kalba. Gal jis susikiša rankas į kišenes ar susideda už nugaros. Jei kuo nors jį kaltinate, jis išpučia akis ir klausia: „Kas, ar aš?" Galbūt jis sukryžiuoja rankas ant krūtinės (nežodinis sąžiningumo požymis. PASTABA: Kai moteris prideda ranką prie krūtinės, tas gestas gali būti gynybinis arba reikšti staigų nustebimą ar sukrėtimą), bet kita kūno kalba gali tam prieštarauti. Atkreipkite dėmesį į tokius požymius:

- vengia susitikti akimis (paprastai jas nuleidžia);
- tankiai mirksi;
- dažnai trūkčioja ar ryja seilę;
- dažnai krenkši ar laižo lūpas;
- kalbėdami prisidengia burną;
- gūžčioja pečiais;
- trina nosį;

- kalbėdami krapštosi galvą;
- prideda ranką prie kaklo;
- trinasi sprandą.

## *Erdviniai apvalkalai*

Mus visus gaubia „erdvinis apvalkalas“ – tarpas, skiriantis mus nuo kitų ir padedantis jaustis saugiems. Daugeliui žmonių tas atstumas yra apie pusė metro.

Paprastai tarp savęs ir kitų žmonių mes paliekame įvairaus pobūdžio atstumus. Štai kokie jie:

- *Intymus atstumas.* Tik žmones, kuriais pasitikime, įsileidžiame į savo „erdvinį apvalkalą“. Mes mielai įsileidžiame artimus ir brangius žmones, bet dažnai turime pakęsti ir kitus. Pavyzdžiui, teatre, autobuse, seminare ar lifte. Tikriausiai galėtumėte pateikti šimtus pavyzdžių, kur mums tenka pakęsti kitų artumą.

  Atkreipkite dėmesį į save lifte. Jūs *savaime susitraukiate* ir užimate kuo mažiau vietos. Netyčiomis prisilietę prie nepažįstamo žmogaus iškart ištariate: „Oi, atsiprašau“ ir pasitraukiate. Taip pat elgiatės ir stovėdami eilėje banke ar prie parduotuvės kasos.
- *Asmeninis atstumas* paprastai išlaikomas toks, kad mūsų nevaržytų, – maždaug vieno metro, – ir priklauso nuo to, kokia yra mūsų saugumo zona ir kaip gerai pažįstame arti stovintį žmogų. Liftuose, kai tik žmonių sumažėja, tarpas tarp mūsų ir kitų iškart padidėja.
- *Socialinis atstumas* yra nuo vieno iki dviejų metrų. Per pobūvius sėdėdami ant minkštasuolio ar kėdžių, nepažįstami ir pažįstami žmonės stengiasi išlaikyti šitokį atstumą.
- *Tolimas socialinis atstumas.* Toks atstumas būna tarp kalbančiojo ir auditorijos dideliuose susibūrimuose.
- *Teritorinė viršenybė.* Mes ne tik stengiamės išlaikyti tam tikrą erdvę aplink save, bet ir fizinę neliečiamybę visų

daiktų, kuriuos manome mums priklausant. Tai rašomasis stalas darbe, mūsų virtuvė, miegamasis ar dirbtuvė, mūsų automobilis ar laivas, šepetys ar šukos. Kiti šiais daiktais gali naudotis tik mums leidus. O jei kas nors juos paima neatsiklausęs, mes pasišiaušiame.

Įstaigos sekretorė dažnai tampa „teritorinio įsibrovimo" auka. Kiti darbuotojai kažkodėl mano galį naudotis ant jos stalo esančiu lipnių lapelių bloknotu ar vielasiūle. Jie gal net atidaro jos stalo stalčius ir išsiima žirkles ar liniuotę. Nepamirškite, jog tai yra *jos* stalas. Neatsiklausę nieko neimkite. Jei esate sekretorė, skirkite bendrą vietą tokiems reikmenims laikyti. Pavyzdžiui, ant dokumentų lentynos viršaus padėkite lipnių lapelių bloknotą, liniuotę, vielasiūlę ir žirkles bendram naudojimui. Kitiems pasakykite, kad daiktai toje vietoje yra visų, bet stalas – *jūsų*.

Savo teritorijoje žmonės jaučiasi psichologiškai viršesni. Prekybininkai tai labai gerai suvokia. Jei klientas ateina į prekybininko darbo vietą, pranašumą turi prekybininkas. Jei prekybininkas ateina į kliento darbo vietą, pranašumą turi klientas. Štai kodėl prekybininkai dažnai stengiasi surasti neutralią teritoriją, kur galėtų įpiršti savo prekes.

Ši psichologinė tiesa galioja ir tada, kai viršininkas nori sudrausminti darbuotoją. Jei atvejis nėra rimtas, viršininkas tikriausiai nueis pas darbuotoją, kad atrodytų ne taip grėsminga, arba susitars tuo klausimu pasikalbėti neutralioje teritorijoje – tuščiame kabinete ar kavinėje. Bet kokiu atveju nuošalumas yra būtinas.

Rimtesniu klausimu viršininkas tikriausiai pasikvies darbuotoją į savo kabinetą, kur jis ar ji jausis galingesnis, o darbuotojas – ne toks saugus. Vietos nevienodai baugios. Darbuotojui viršininko kabinete mažiausiai baimės kelia vieta prie kokio nors apvalaus stalo. Tada – greta viršininko stalo. Pavaldiniui baugiausia, kai viršininkas sėdi prie stalo, o jis priešais jį. Norėdamas grėsmingiau atrodyti, viršininkas darbuotojui gali pastatyti žemesnę kėdę. Arba nedidelio ūgio viršininkas gali stovėti, kad atrodytų galingesnis.

## *Žvilgsniai (akių kontaktas)*

Įvairūs žvilgsniai gali daug ką reikšti. Dera žiūrėti žmogui į akis apie tris sekundes. Jei ilgiau spoksote, įsibraunate į kito žmogaus erdvę tarsi jį paliesdami. Agresyvūs žmonės ilgai stebeilydami stengiasi įbauginti. Gal jie už keliasdešimties metrų nuo jūsų, bet vis vien jaučiate juos braunantis į jūsų erdvę. Gal ir pats ilgai spoksojote ant ko nors smarkiai supykęs. Žiūrėjote tiesiai į akis tarsi su jais kalbėdami. Jei žmogus sako: „Jis į mane šaudė akimis“, matyt, tas asmuo pernelyg ilgai buvo įbedęs žvilgsnį, be to, piktai susiraukęs.

Jei žmogus tankiai mirksi, vadinasi, meluoja arba nervinasi. Jei žmogus spokso tiesiai į akis ir nemirkčioja, galbūt meluoja ar stebi jūsų reakciją. O gal jam labai įdomu, ką sakote.

Mirktelėjimas viena akimi reiškia intymumą arba kad kalbama nerimtai. Kartais mes mirktelime tėvams, kai jų vaikui sakome „nekaltą“ melą.

## *Ginčai*

Jeigu jums tektų spręsti ginčą, patarčiau pasinaudoti žiniomis apie kūno kalbą. Stebintys ginčą prašalaičiai gali jums pasakyti, katra puse jie tiki ir katrą palaiko. Jeigu jie žino to atvejo faktus, savaime stos į katrą nors pusę. Tuomet jie atkartos kūno kalbą to žmogaus, kurį mano esant teisų. Kuo daugiau prašalaičių, tuo geriau, nes jie nesąmoningai rems katrą nors pusę. Ir jūs turėsite kuo pasiremti spręsdami ginčą.

# 3

## KAIP ELGTIS SU MANIPULIATORIAIS

Manipuliacijos gali būti dvejopos – pozityvios ir negatyvios. Pozityvios manipuliacijos pavyzdys būtų, jei skatintumėte žmogų ką nors atlikti, tikintumėte jį esant pajėgų tai atlikti, nors jis taip nemano. Tačiau daugelyje šių „žaidimų", kaip galėtume juos pavadinti, naudojama negatyvi manipuliacija. Bendraujama neatvirai ir gudraujant. Dažnai asmuo, „žaidžiantis tokius žaidimus", net nesuvokia, jog šitaip elgiasi. Čia pateikiama 115 būdų, kaip žmonės manipuliuoja kitais, ir metodai, kaip reaguoti į tokį elgesį.

### PASYVŪS MANIPULIATORIAI

Pasyvūs žmonės negerbia savęs, neišsako savo poreikių, negina savo teisių. Čia pateikiami keli būdai, kaip jie stengiasi kitus paveikti.

#### BAIMĖS AUKOS

Baimės aukų gyvenimą valdo baimė, jie taip persiėmę nerimu ir iš jo kylančia baime, kad net neieško išeities ir todėl vengia tiesumo. Pavyzdžiui, agorafobikai. Tai žmonės, kuriuos ištinka panikos

priepuolis vos pabandžius išeiti iš namų. Universitetiniai tyrimai parodė, jog to, ko žmonės baiminasi, 40 procentų niekad neįvyksta, 30 procentų yra įvykę, 22 procentai smulku ir nereikšminga, 8 procentai – realūs dalykai, bet juos būtų galima suskirstyti į tokius, kurie išsprendžiami ir kurie neišsprendžiami. Tokiems žmonėms taip padėkite:

1. *Su jais turėkite kantrybės.*
2. *Paprašykite nurodyti, kas jiems gali atsitikti blogiausia.*
3. *Paprašykite nurodyti, kiek tikėtina, kad atsitiks blogiausia.*
4. *Jei baimė giliai įsišaknijusi, patarkite kreiptis į psichoterapeutą, kad jiems padėtų įveikti baimę.*

## VISI TURI MANE MYLĖTI

Tokių žmonių tikslas, kad visi – sutuoktinis, mylimasis, vaikai, viršininkas, draugai, pardavėjas ir net žmogus, po namus pardavinėjantis žurnalus – manytų juos esant nuostabiausius. Visiems neįtikę (neįmanomas užmojis), jie jaučiasi nevykėliais. Įveikiami taip:

1. *Padėkite jiems pažinti, kada kiti jais naudojasi.*
2. *Padėkite rasti tinkamą elgesį situacijose, kai kiti jais naudojasi.*
3. *Pagirkite, kai jie apsigina.*
4. *Tolydžio priminkite, kad neįmanoma visada visiems įtikti.*

## PERNELYG MALONŪS

Jie visad šypsosi ir randa draugišką žodį. Žmonėms jie iškart patinka. Jie pažada, kad iš jų gausi ko panorėjęs. Tačiau jie tave apvilia ir savo pažadų netesi. Jie tau, kaip žmogui, labai atidūs, bet nelabai klausosi, ką jiems sakai – šiaip linksi galvą tarytum pritardami. Įveikiami taip:

1. *Duokite jiems suprasti, kad tikitės pažadus ištesėsiant.*
2. *Už gerą darbą pagirkite.*

## NERIANTIEJI Į KRŪMUS

Kai įsijungia impulsas „kovoti ar bėgti“, jie tiesiog sustingsta. Nei kovoja, nei bėga, o yra paralyžiuojami – nepajėgia galvoti ar veikti. Kai turi būti priimami svarbūs sprendimai, jie nusišalina nuo darbo ar net į jį neateina vildamiesi, jog kas nors kitas tai padarys. Šie žmonės labai bijo kalbėti auditorijai – gali net žadą prarasti. Įveikiami taip:

1. *Patarkite jiems lankyti ryžtingumą ugdančius kursus.*
2. *Parepetuokite situacijas, kuriose jie sustingsta.*
3. *Nustatykite galutinį terminą, kada jie turės pareikšti savo nuomonę dėl šiuo metu juos paralyžiuojančių aplinkybių.*

## DROVIEJI

Šie tokie drovūs, kad net skaudu žiūrėti, kaip jie bendrauja. Dėl menkiausio nieko užraudonija lyg burokai, smarkiai prakaituoja ir nežodiniu būdu išsiduoda esą labai sumišę. Juos kankina košmarai dėl aplinkybių, kuriose gal atsidurs kitą dieną, o kai su jomis susiduria, jau būna tokie įsinervinę, kad kone paralyžiuoti. Su tokiu žmogumi vieni elgiasi itin atsargiai, o kiti visai nuo jo nusišalina, kad nesijaustų kalti jį netyčiomis sugluminę. Stipresnės asmenybės tokius žmones linkusios erzinti, ir tie labai dėl to kenčia. Jie įveikiami kaip ir „neriantieji į krūmus“.

## NEAPSISPRENDĖLIAI

Jiems labai sunku apsispręsti ir jie kiekvieno sutikto prašo padėti apsispręsti. Visi žino, kad jie nuolat svyruoja tarp kelių nuomonių ir tris ar keturis kartus jas keičia net darydami labai atsargų žingsnį. Jie ieško tobulo sprendimo, o jo nerasdami kraustosi iš proto. Neturi savo nuomonės, yra nenuoseklūs ir nuolat svyruoja. Įveikiami taip:

1. *Kai jie prašo jūsų nurodymų, paklauskite: „Kaip manote, ką jums derėtų daryti?" Galų gale jie įsitikins patys sugebą daryti sprendimus.*
2. *Paklauskite savęs, ar šiam žmogui tinka pareigos, reikalaujančios priimti sprendimus. Dažnas geriau jaučiasi, kai kiti už juos sprendžia.*
3. *Jeigu jie privalo priimti sprendimą, pasiūlykite kelis variantus ir paskui paskatinkite apsispręsti.*
4. *Nustatykite terminą, iki kurio turi būti priimti sprendimai.*

DELSIKAI

Jie kiša galvą į smėlį vildamiesi, kad, jei ilgai uždels sprendimą, problema savaime išnyks arba kas nors už juos nuspręs. Jie labai nuosekliai vengia sprendimo ir mano nesugebantys teisingai nuspręsti. Net mažiausia klaida žeidžia jų savigarbą. Kartais jie naudoja delsimo taktiką norėdami su kuo nors suvesti sąskaitas. Įveikiami taip:

1. *Paprašykite surašyti pasirinktus sprendimo variantus.*
2. *Aptarkite kiekvieno varianto „už" ir „prieš".*
3. *Nutarkite, kuris variantas geriausias.*
4. *Surašykite etapus, kuriais jį reikėtų vykdyti.*

SAVE MENKINANTIEJI

Jie visad save nuvertina ir yra reikalingi nuolatinių pagyrų – pelnytų ar nepelnytų. Jei kas nepavyksta, vis esą per jų kaltę. Jie laukia paskatinimo, bet kiekviename žingsnyje jį niekais paverčia save koneveikdami. Labai kritiški savo darbui bei veiklai. Dauguma jų yra vidutiniški darbuotojai, bet kone prašosi, kad kiti kibtų prie bet kokio jų daromo darbo. Bijodami, kad kiti jų neįskaudintų, pirmi stengiasi iškelti aikštėn savo trūkumus. Įveikiami taip:

1. *Skatinkite gerai atlikti užduotis.*
2. *Leiskite jiems išsišnekėti apie savo rūpesčius.*

3. *Paaiškinkite, kokia kaina jie ieško nuraminimo – žmonės praranda pasitikėjimą jų sugebėjimais.*

PASTUMDĖLIAI

Šiuos žmones galima priversti padaryti kone viską, ko kiti nori. Jiems sunku bet kam pasakyti „ne", nes tada jaučiasi prasikaltę. Įveikiami taip:

1. *Išrinkite vieną žmogų ar kokias nors aplinkybes, kai per pastaruosius kelis mėnesius jie visai be reikalo kelis kartus pasakė „taip".*
2. *Nustatykite, kas juos paskatino pasakyti „taip". Ar bijojo tardami „ne" pakenkti santykiams? Ar būgštavo, kad užgaus kitą žmogų?*
3. *Sudarykite veiksmų planą, kaip kitą kartą tam užkirsti kelią. Šiuo žingsniu, viena vertus, jie pasiruoš tokiam atvejui, kita vertus, užkirsite kelią tam pasikartoti.*
4. *Tokią naują jų reakciją išbandykite su nuovokiu žmogumi, kuris nebūtų susijęs su ta situacija.*

## MANIPULIATORIAI, KURIE PRIEŠINASI PASYVIAI

Tai pasyvūs žmonės, kurie savo elgesiu stengiasi tapti aktyvesni. Siekdami savo tikslų, jie daug niurna, dūsauja ir žaidžia manipuliacinius žaidimus. Jie nemoka tiesiai paprašyti ko nori.

KANKINIAI

Kankiniai gauna ko nori duodami netiesiogius ženklus – daugelis kūno kalba. Jie dažnai vaidina kankinius – esą persidirbę, persekiojami ir priklausą nuo kitų valios. Jie daug dūsauja ir netiesiogiai išsako savo nusiskundimus. Jų potekstė tokia: *„Jei mane labiau ver-*

*tintum ar bent pastebėtum, kiek daug tau esu padaręs, labiau dėl manęs stengtumeis*". Įveikiami taip:

1. *Atminkite, kad jūsų valia, prisiimti jų primetamą kaltę ar ne.*
2. *Pasakykite jiems, ką manote juos bandant padaryti. „Iš tavo žodžių aišku, kad mane kaltini dėl... Ar tai tiesa?"*
3. *Jei jų žodžiuose esama tiesos, pasistenkite ištaisyti padėtį.*
4. *Pasikalbėkite su jais apie tai, ką jie sako savo kūno kalba.*

## NUOŠALIEJI

Tyčia niekur nesikišantis žmogus niekad neklysta, bet ir niekad nebūna teisus. Jis galbūt teigia, kad jam vis vien, kaip bus nuspręsta, tačiau jo kūno kalba ką kita rodo. Įveikiami taip:

1. *Reikalaukite, kad jie aiškiai išdėstytų savo norus.*
2. *Jeigu savo nuomonės nesako, paklauskite: „Tai tau vis vien, kokį filmą žiūrėsime?"*
3. *Paaiškinkite, kaip jų nežodinė kalba skiriasi nuo jų žodžių.*

## „AŠ NESIPRIEŠINSIU"

Šie žmonės tarsi su viskuo sutinka, tačiau neparemia niekieno sumanymų, jei jie nesutampa su jų pačių sumanymais. Įveikiami tokia pačia taktika kaip ir „nuošalieji".

## APSIMESTAS NUOŠIRDUMAS

Šios kategorijos žmonės neturi sunkumų tik dėl visai paviršutinių santykių. Jie gal atrodo atviri, palankūs, šilti ir net ekstravertiški, bet tai tik priedanga jų nenuoširdumui. Toks žmogus gali pareikšti: „*Kaip malonu tave sutikti – aš ką tik apie tave galvojau*". (Netiesa – jūs žinote, kad tas žmogus jūsų neapkenčia.) Įveikiami taip:

1. *Pasakykite: „Žinau, kad nesi didelis mano draugas, tačiau vertinu tavo pastangas draugiškai elgtis*".

2. *Jei su tokiu žmogumi tenka nuolat bendrauti, būkite su juo mandagūs, pagarbūs, bet nepraraskite budrumo.*

## ZIRZEKLIAI, VERKŠLENTOJAI IR NIURGZLIAI

Jie chroniški verkšlentojai, kurie dėl visko skundžiasi ir viešai, ir privačiai. Jie niurgzliai, kurie ištisai reiškia savo nepasitenkinimą dėl nesvarbių dalykų. Stumiami vaikiško nesaugumo, jie skundžiasi ir tada, kai iš tiesų viskas sekasi. Jie mėgsta skųstis, kad neteisingai apkraunami darbu, kad ataskaitos vėluoja, taisyklės laužomos – jei tik kaltę gali kam kitam suversti. Nors dirba gerai, paprastai apie pagrįstus sunkumus nekalba. Kai verkšlentojai jus įspėja, kad bus bėdos, jų tikslas yra iš anksto pasiteisinti dėl galimos nesėkmės, kurios jie baiminasi. Įveikiami taip:

1. *Kai ima verkšlenti, pasisiūlykite padėti rasti išeitį iš jų sunkumų. Jei jie atmeta jūsų pagalbą, pereikite prie 7 etapo. Jei priima, eikite prie 2 etapo.*
2. *Paprašykite jų surašyti KONKREČIUS sunkumus. (Tai gali užtrukti.)*
3. *Paprašykite surašyti visas galimas išeitis iš tų sunkumų. Patys galite pasiūlyti savų.*
4. *Tegul jie nurodo kiekvienos išeities pranašumus ir trūkumus (už ir prieš). Galbūt praverstų taškų sistema. Pavyzdžiui, svarbiausia būtų problemos sprendimo kaina.*
5. *Tegul JIE išrenka geriausią išeitį. (Jie gali pasakyti: „O, tavo nuomone, ką aš turėčiau daryti?“ Neužkibkite už šio kabliuko – jeigu pasiūlysite išeitį ir ji nebus veiksminga, jie pirmieji pareikš: „Sakiau, kad nieko nebus!“)*
6. *Paprašykite jų surašyti visus etapus, kuriais ras sprendimą (nustatykite galutinius terminus).*
7. *Ateityje šia tema nebekalbėkite. (Puiki taktika, jei patys tapote zirzekliais, verkšlentojais ir niurgzliais ar turite priimti sudėtingus sprendimus.)*

## PANIURĖLIAI

Šie žmonės viską mato juodomis spalvomis ir gadina nuotaiką aplinkiniams. Be to, jie zirzekliai, verkšlentojai ir niurgzliai. Gali pateikti visokiausių priežasčių, kodėl nedera džiaugtis gyvenimu. Šie niurzgos nuodija gyvenimo džiaugsmą ir sau, ir kitiems. Jie menkina tuos, kurie moka džiaugtis gyvenimu, ir pataria į gyvenimą „žiūrėti rimčiau". Šitokioje jų sukaustytoje aplinkoje sunku džiugiai dirbti. Įveikiami taip:

1. *Paaiškinkite, kaip savo elgesiu jie veikia aplinkinius.*
2. *Paskatinkite juos matyti šviesiąsias gyvenimo puses, o ne tamsiąsias.*
3. *Pasiūlykite lankyti teigiamas nuostatas ugdančius kursus, kurie padėtų pakeisti jų požiūrį į gyvenimą.*

## PATAIKŪNAI

Jie pataikauja viršininkams ir daro jiems ypatingas paslaugas (niekuo nesusijusias su darbu). Prieš eidami į viršininko kabinetą pasitempia – susisega švarką, susiglosto plaukus, atsitiesia. Kai kurie tampa įstaigos skundikais. Jie yra manipuliatoriai ir nori į save atkreipti dėmesį netinkamomis priemonėmis. Įveikiami taip (jei esate viršininkas):

1. *Pasivedėję į šalį paaiškinkite, kad jums nepatinka toks jų elgesys.*
2. *Saugokitės, kad šitokiems darbuotojams nerodytumėte palankumo.*
3. *Jų gerai atliktą darbą būtinai pagirkite ir skatinkite juos girti kitus.*

## VEIDMAINIAI

Jie perdėtai ir nenuoširdžiai jus giria, kad galėtų jumis pasinaudoti. Mano, jog, be paliovos girdėdami jų sakomus malonius dalykus (labai perdėtus), darysite, kaip jie paprašys. Jie baiminasi,

kad jų planai, veikimo būdas, taktika ar pavedimai patys savaime nesulauks pritarimo, tad perdėtomis pagyromis stengiasi juos prastumti. Įveikiami ta pačia taktika kaip ir „pataikūnai".

PAŽADUKAI

Jie duoda pažadus, kurių net neketina tesėti. Klaidina laužydami pažadus, kurių nė nemanė tesėti. Įveikiami taip:

1. *Paprašykite, kad, duodami pažadą, žodžiu (jei galima, viešai) ar raštu jums įsipareigotų.*
2. *Jiems aiškiai pasakykite, kokie bus padariniai, jei ateityje jus apvils.*

DEVYNDARBIAI

Tai malonūs žmonės, kurie, prašomi ką nors padaryti, nemoka atsisakyti. Tačiau dažnai jiems pritrūksta laiko atlikti tai, ką pažadėjo. Jie mėgsta darną, nepakenčia ginčų, tad sutinka padaryti, ko yra prašomi. Vengia priešpriešų nenorėdami kitų užgauti. Per daug prisižada ar pasako padarysią tai, ko visai nenori daryti. Nepajėgdami susidoroti su apsiimtais darbais, vilkina tuos darbus, sprendimus ir laužo savo pažadus. Jie kitus užgauna nenoromis, bet dažnai pridaro sunkumų tiems, kurie pasikliauja jų pažadais. Įveikiami taip:

1. *Išgaukite žodį, kad PADARYS, ką pažadėjo.*
2. *Jei reikia, jūs spręskite.*
3. *Jeigu jie jums įsipareigoja, paaiškinkite, kad jais kliaujatės.*

IŠPUIKĖLIAI

Jie turi būti dėmesio centre. Šito pasiekia išpūsdami svarbą to, ką jie daro, kur buvo ir ką pažįsta. Pabrėžia savo svarbą, kad pelnytų susižavėjimą ir dėmesį; pratę žeminti tuos, kuriuos laiko nesvarbiais. Jie pasipūtę ir į kitus snobiškai žiūri iš aukšto. Nemažai pasiekę gyvenime, save labai aukština. Įveikiami taip:

1. *Žiūrėkite, kad jie neprisiskirtų nepelnytų nuopelnų už darbus, padarytus drauge su kitais.*
2. *Pagirkite, kai to verti, ir peikite, kai stengiasi perdėti savo nuopelnus.*
3. *Paaiškinkite, kaip jų elgesys veikia kitus.*

## VISKĄ PERDEDANTIEJI

Šie žmonės iš degtuko priskaldo vežimą, jiems viskas – katastrofa. Menkiausias užduotis jie be galo išpučia, kad patys atrodytų svarbesni. Kartais ima verkšlenti ir, į viską niūriai žvelgdami, stengiasi kitus atšaldyti nuo kiekvieno naujo sumanymo. Jų noras padaryti įspūdį nereikšmingais darbais tiesiog vaikiškas. Jie dažnai skundžiasi nespėją nuveikti didžiųjų savo darbų. Norėdami atkreipti kitų dėmesį, kiekvienam darbeliui atiduoda daug jėgų, nesvarbu, vertas to ar ne. Daugelis jų yra pedantai. Įveikiami taip:

1. *Padėkite jiems pasirinkti prioritetus ir apgalvoti, kiek laiko reikia užduotims atlikti.*
2. *Užduočių atlikimo terminams sudarykite spalvų lentelę (raudona spalva pažymėkite neatidėliotiną darbą; oranžine – šiandien atliktiną darbą; žalia – tuos, kuriems reikia nustatyti atlikimo datą).*

## IŠSISUKINĖTOJAI

Šie žmonės nepakenčia nesutarimų, prieštarų, ginčų, todėl daugiausia tyli. Mėgstami kitų, tačiau savo nuomonės nesako bijodami, kad kiti jos nesuniekintų. Net susierzinę ar supykę nieko nekritikuoja. Mano nesugebą valdyti prieštaringų situacijų, todėl nesako, ką mano. Įveikiami taip:

1. *Paprašykite juos savo nuomonę kokiu nors klausimu užrašyti, paskui paskirkite laiką, kada ginčytiną klausimą aptarsite. Pasakykite, jog tikite juos būsiant nuoširdžius, ir pažadėkite jų nuomonę išklausyti.*

2. *Pokalbio metu iškart eikite prie esmės – paprašykite jų parodyti, ką surašė. Neišsiskirkite su jais, kol jie išsakys savo nuomonę bent keliais aptariamais klausimais.*

IŠSIŠIEPĖLIAI

Jie veikiau nutyli, nei išsako nepritarimą. Suerzinti to neparodo, o atsako šypsena, panašia į vypsnį. Supykę ar įskaudinti išsiduoda nervingais judesiais. Tikruosius jausmus paprastai nuslepia. Kad ir kas atsitiktų, jie išsišiepę. Toks dviprasmiškas elgesys klaidina kitus, jaučiančius, kad išsišiepėliai nėra tokie, kokiais dedasi. Įveikiami taip:

1. *Paaiškinkite, kad jų nepasitenkinimas akivaizdus.*
2. *Užduokite tiesius klausimus. „Matau, kad nesutinki, ir norėčiau išgirsti tavo pasiūlymus. Kaip, tavo nuomone, reikėtų spręsti šią problemą?“*
3. *Laukite atsakymo. Neleiskite nuo jo išsisukti.*

NERIMAUTOJAI

Šie savo neigiamas emocijas užgniaužia ir visur mato tik juodąsias puses. Užuot išsiaiškinę tikrąją padėtį, daro skubotas išvadas ir remiasi klaidingomis prielaidomis. Kankinami nerimo šie žmonės tiek visko prisigalvoja, kad įtikina save, jog niekas nepavyks. Kai kurie jų taip nerimauja, kad nebepakelia įtampos. Įveikiami taip:

1. *Žinokite, kad jie palaikys netiesioginiu įžeidimu, jeigu jų šalinsitės.*
2. *Nuolat išsakykite nuomonę apie jų darbą. Jie turi tiksliai žinoti, ko iš jų norite.*
3. *Šiems žmonėms reikia labai smulkiai išaiškinti jų darbą ir nurodyti, kokios jis turi būti kokybės, kokios apimties ir per kiek laiko padarytas: jie turi tiksliai žinoti, ko iš jų norite.*

## KANKINIAI

Jie skundžiasi, kaip jums aukojasi, ir smulkiai nupasakoja, ką dėl jūsų yra padarę. Už savo darbą jie trokšte trokšta nuolatinių pagyrų. Daugelis jų yra darboholikai, kurie skundžiasi, kiek daug jiems reikia padaryti, tačiau pagalbos iš nieko neprašo. Šitaip viliasi, kad kiti jiems paklus ir įvertins jų pastangas. Darboholizmu kartais dangsto asmenines ar socialines savo problemas. Jei kas nors nepavyksta, jie niekad neprisiima kaltės – ją primeta kitiems. Skundžiasi turį daug darbo, bet kitiems beveik neįmanu spėti pagal beprotišką jų tempą. Įveikiami taip:

1. *Išmokite pasakyti „ne", kai jie pasišauna kalnus nuversti.*
2. *Pasiūlykite jiems darytis darbų sąrašus.*
3. *Pasirūpinkite, kad jie turėtų išsamius pareigybių aprašymus ir dirbtų tik savo darbą.*

## TARIAMI LIGONIAI

Šie žmonės savo ligomis (tariamomis ar tikromis) stengiasi atkreipti kitų dėmesį. Daugelis tokios taktikos išmoko dar vaikystėje, kai mama parodydavo kur kas daugiau dėmesio jiems sergantiems. Jie trokšta dėmesio, bet kažkodėl nesulaukia tiek, kiek jiems reikia. Kai kurie net tampa hipochondrikais ir mano, jog kiekvienas negalavimas gali būti mirtinas. Įveikiami taip:

1. *Rodykite jiems taip trokštamą dėmesį.*
2. *Užimkite darbais, kuriuos jie mėgsta ir kuriuos gerai atlieka.*

## NESUBRENDĖLIAI

Jie kitiems krečia pokštus, trukdo vaikišku kvailiojimu. Galbūt jų mąstysena kaip „klasės juokdario" ir kvailiodami jie stengiasi patraukti kitų dėmesį. Priversti juos atlikti kokias nors užduotis gali būti nelengva. Įveikiami taip:

1. *Susitikite ir išsakykite savo nepasitenkinimą.*
2. *Skatinkite, jeigu jie taisosi.*
3. *Jeigu išsidarinėja per susirinkimus, nusiveskite į šalį.*
4. *Patartina jiems užduoti tiksliai nubrėžtą darbą ir nurodyti, kaip jis turi būti atliktas.*
5. *Jeigu ir toliau taip pat elgiasi, imkitės drausminių priemonių su rašytiniais įspėjimais,*

## NETIESIOGIAI AGRESYVŪS MANIPULIATORIAI

Šie žmonės kai kada elgiasi deramai, kai kada – atvirai agresyviai. Savo tikslams pasiekti jie naudoja tokias subtilias, gudrias priemones kaip sabotažas, pašaipos, nutylėjimas ir paskalos.

### SABOTUOTOJAI

Šie žmonės nepaklūsta reikalavimams, slapčia griebiasi sabotažo. Pavyzdžiui, sekretorė, nemananti, kad jos pareiga – virti kavą, vieną kartą sunaudoja pusę pakelio kavos, kitą kartą – pusantro. Įveikiami taip:

1. *Turėkite įrodymų, kad jie iš tiesų sabotuoja.*
2. *Paklauskite, kodėl taip daro.*
3. *Paaiškinkite savo lūkesčius.*
4. *Pasakykite, kokios bus pasekmės, jei kas nors panašaus pasikartos.*
5. *Jei kas nors tikrai rimta ir turite įrodymų, jų elgesį užregistruokite ir imkitės iniciatyvos su tuo darbuotoju nutraukti darbo sutartį.*

## PAŠAIPŪNAI

Šie žmonės mėgsta laidyti piktas pašaipas, kitą žeminti ir apkalbėti jo trūkumus. Daugiau informacijos šia tema žr. 5 skyriuje.

## TYLENIAI

Šie žmonės neatliepingi ir nesako, ko tyli. Savo pyktį jie išreiškia be žodžių – įkyriais priešiškais žvilgsniais, užsisklendę savyje. Kartais jų tyla gąsdina, nes nežinai, ką ji reiškia, kaip ją pralaužti ir ką esi padaręs, kad atsakoma šitokiu elgesiu. Tai aptariama 5 skyriuje.

## GELIANTIEJI PAGYRIMAIS

Jie tave tarsi giria, nors iš esmės sumenkina. Tokie nenuoširdūs komplimentai pirmą kartą jums apsuka galvą – giriami puikiai pasijuntate ir tik vėliau susivokiate tuose komplimentuose glūdint užslėptą pažeminimą. Paskui imate spėlioti, ar tik įsivaizduojate, kad iš jūsų pasityčiota, ar tai buvo tyčia padaryta. Dvilypiais žodžiais buvo norėta jums įgelti. Nenorėdami išsiduoti, kad esate įskaudinti, jūs šypsotės, dėkojate už komplimentą, nors jaučiate, jog derėtų kitaip atsakyti. Galų gale save iškoneveikiate, kad padėkojote jus pažeminusiam žmogui.

Šitokių komplimentų pavyzdžiai:
*„Šitiek pakeli, nors esi toks mažas“.*
*„Puikiai atrodai pagal savo amžių“.*
*„Esi gabus, beveik kaip tavo sesuo“.*
*„Tu nemažai uždirbi, kaip moteris“.*
*„Esi tikrai vikrus pagal tokį stambumą“.*
Įveikiami taip:

1. *Perskirkite komplimentą į dvi dalis – pagyrimą ir sumenkinimą.*
2. *Taip atsakykite: „Nežinau, kaip reaguoti į tavo žodžius. Viena vertus, pasakai komplimentą, o paskui išmuši pagrindą iš po kojų*

*mane sumenkindamas. Kaip turėčiau suprasti?" (Šitaip parodysite žmogui, kad jį permatote.)*

LIEŽUVAUTOJAI

Jie skleidžia netikrus ir išpūstus gandus. Platindami neteisingas ar iš dalies teisingas žinias, jie stengiasi susilaukti dėmesio. Savo pasakojimus šie žmonės dažnai pagražina, daug ką prideda, kad atrodytų reikšmingesni, įtikinamesni ar kokie, jų manymu, „turėtų" būti. Smulkmenas jie pamiršta, prisimena tik ryškesnes vietas ir iškraipo faktus praleisdami, kas svarbiausia. Įveikiami taip:

1. *Pertraukite jų kalbas, kurios yra akivaizdžiai beprasmiški ir pikti gandai.*
2. *Duokite daug klausimų. (Vargu ar jie turės atsakymus ir savo pramanais patys save užspeis į kampą.)*

SKUNDIKAI

Skundikai vaikiškai skundžia bendradarbius ir skleidžia apkalbas. Gal jie šitaip daro iš pavydo ar keršydami už kokią tariamą skriaudą ir norėdami įsiteikti viršininkams. Jie stengiasi kitus sukompromituoti. Įveikiami taip:

1. *Išsakykite savo nepasitenkinimą jų elgesiu.*
2. *Už gerus darbus nepamirškite pagirti.*
3. *Pagalvokite, ar savo veiksmais nepaskatinote šitokio jų elgesio.*

SMOGIKAI

Jie netikėtai smogia kandžiais žodžiais ar užuominomis. Jų išpuoliai gali būti subtilūs ar pridengti pašaipomis ir piktais juokeliais. Jie labiausiai pakenkia užsipuldami viešai – galbūt susirinkime. Dažnai vaidina „klasės juokdarį", ir beširdiškas jų pajuokas kiti gali palaikyti humoru. Gal kai kas ir juokiasi, bet daugeliui toks

žiaurumas nepatinka, nes pajunta, kas slypi smogiko žodžiuose. Net jei auka ir atsikerta, piktadarys ar piktadarė tikslą pasiekė – viešai pažemino priešą. Įveikiami taip:

1. *Eikite su tokiu žmogumi į akistatą – jei įmanoma, privačiai, o jei būtina – viešai.*
2. *Dar žr. 5 skyriuje, kaip elgtis su pašaipūnais.*
3. *Pasakykite, kokios bus pasekmės, jei toks elgesys vėl pasikartos, ir savo žodžio laikykitės.*

PAVYDUOLIAI

Šiuos žmones graužia pavydas, apmaudas, jie negali susitaikyti su padėtimi ar pripažinimu, kuriuos pasiekėte. Jų manymu, jus tiesiog lydėjo sėkmė, o jiems gyvenimas nebuvo toks maloningas. Norėdami jus pažeminti (ir patys pasijusti svarbesni), jie stengiasi jūsų laimėjimus sumenkinti. Jie bando keršyti, o jeigu jūsų neišprovokuoja, priešiškais veiksmais išlieja ant jūsų savo apmaudą. Įveikiami taip:

1. *Pasakykite, kad suprantate, ką jie daro. Paprašykite pasiaiškinti dėl savo elgesio. Paskui stenkitės su jais kalbėtis draugiškai.*
2. *Skatinkite teisingai elgtis ir už gerą elgesį pagirkite.*
3. *Domėkitės jais – jų tikslais, siekiais ir laimėjimais, o tariamas jų nesėkmes nuleiskite juokais.*

PASIGLEMŽIANTIEJI KITŲ NUOPELNUS

Jūs viską nuveikiate, o jie kažkaip sugeba pasiglemžti visus nuopelnus. Jie labai sukti, sunku nuo jų apsiginti ar juos nutverti už rankos. Įveikiami taip:

1. *Pasikalbėkite akis į akį ir paprašykite pasiaiškinti dėl elgesio. „Juk tą klausimą aš iškėliau praėjusiame susirinkime. Kodėl stengiesi parodyti, jog tai tavo idėja?“*

2. *Su jais neaptarkite naujų idėjų, jei kas nors kitas iš anksto apie jas nežino arba jos nėra kur nors raštu užregistruotos.*
3. *Svarbias mintis, kurias jie gali pasiglemžti, išsakykite susirinkimuose ar prie patikimų liudytojų.*

APSIMETĖLIAI

Jie dedasi ne tuo, kas iš tiesų yra, – viską, ką daro, pabrėžia esant geriau ir svarbiau nei tai, ką daro kiti. Įveikiami taip:

1. *Paprašykite, kad savo teiginius jie paremtų faktais.*

DVIVEIDŽIAI

Jų „liežuvis abiem pusėm ariamas". Tai veidmainiai, kurie tyčiomis klaidina ar apgaudinėja. Į akis dedasi jūsų draugais, bet skaudžiai įsitikinate, kad tokie nėra. Jie gali įtikinti, kad žodžiu jų duodami duomenys, kuriuos įtraukiate į savo pranešimą, yra teisingi, nors iš tiesų taip nėra. Todėl visas jūsų pranešimas tampa bevertis, o jūs (ne jie) prastai pasirodote. Įveikiami taip:

1. *Duokite klausimus, į kuriuos reikia tiesiai atsakyti.*
2. *Paprašykite savo informaciją pateikti raštu, kad paskui negalėtų jos nuneigti.*
3. *Ateityje apsiginkite nuo jų – tikrinkite kiekvieną jų pateiktą informaciją, kad ji iš tiesų būtų teisinga.*

NESUVOKIAMIEJI

Jų liežuvis be kaulo – tyčiomis prikalba dviprasmiškų, prieštaringų dalykų. Su jais bendrauti labai sunku, nes jie išmuša iš pusiausvyros. Nežinote, ko iš jų tikėtis, todėl daugelis jų valdo padėtį, nes negalite suvokti, ką jie turi galvoje. Dažnai per vėlai juos perprantate. Įveikiami taip:

1. *Atauškite. Paskui paaiškinkite, kaip jų elgesys veikia jus ir kitus žmones. Stenkitės kalbėti draugiškai, nešališkai ir neužsipuldami.*
2. *Laikykitės nurodymų dėl „dviveidžių".*

## PUČIANTIEJI MIGLĄ

Diskusijose jie dedasi daug žiną, jų gražbylystės tokios įtikinamos, kad melą sunku atskirti nuo tiesos. Prielaidas jie pateikia kaip faktus. Sugeba įteigti jau baigę kokį nors darbą, nors jo dar nepradėjo, nes nelabai nutuokia, ką reikia daryti, ir abejoja savo jėgomis. O kai susikrauna daug darbo, paprastai jį atidėlioja. Tai prityrę vilkintojai, manantys, kad jei ilgai dels, kas nors kitas už juos padarys tą darbą. Įveikiami taip:

1. *Pasistenkite, kad jie aiškiai žinotų, ko iš jų norite ir kada; geriausia nurodykite raštu.*
2. *Nuolat tikrinkite darbo eigą.*
3. *Parodykite jiems, kad tikitės juos užbaigsiant skirtą darbą.*

## MULKINTOJAI

Jie neva siūlo paslaugą už paslaugą: *„Aš tau šitą padarysiu, o tu man padaryk tą"*. Tačiau jie nėra sąžiningi ir įsipareigojimų nesilaiko. Jūs manote dorai susitarę – jie tokie draugiški. Tačiau jų savos užmačios, jie visos tiesos nesako ir nuslepia kas svarbiausia. Nėra nuoširdūs ir tikrąją prašymo priežastį nutyli. Veikia apsukriai ir sumaniai. Jie taip užsiėmę paslaugų mainais, kad nebespėja darbo atlikti. Tu padarai kaip prašomas, bet paskui gauni nusivilti ir susierzinti, nes jie savo žodžio netesi. Įveikiami taip:

1. *Susitarimą užsirašykite, gal net dviejų dalių forma: viršutinėje surašykite klausimus, o apatinėje palikite vietos atsakymams. Kai viskas bus užrašyta, jie negalės išsižadėti savo įsipareigojimų.*
2. *Priverskite jų pateikiamus faktus paremti nenuneigiamais įrodymais.*

3. *Su šitokiais asmenimis nesitarkite dėl abipusių paslaugų, nebent raštu.*
4. *Jei esate viršininkas, neleiskite jiems tokiu elgesiu išsisukti. Nuolatos tikrinkite jų darbo eigą.*

## PRIMETANTIEJI KALTĘ

Mes gyvename kaltės slegiamoje visuomenėje. Kaltiname ne tik patys save, bet dar ir prisiimame mums primetamas kaltes. Yra žmonių, gerai mokančių kitiems suversti kaltę ir linkusių mėgautis savigaila. Koks nors klientas nori, kad jo dėlei pažeistumėte kompanijos taisykles, o kai atsisakote, stengiasi primesti kaltę. Tėvai verkšlena: „Jei mane labiau mylėtum, dažniau aplankytum". Kartais žmonės patys jaučiasi dėl ko nors kalti, bet nenori imtis atsakomybės ir stengiasi kaltę suversti kam kitam. Įveikiami taip:

1. *Neprisiimkite kaltės. Paklauskite: „Ar todėl man stengiesi primesti kaltę, kad...?"*
2. *Pripažinkite, jog tai jų, o ne jūsų problema.*

## NEPRILYGSTAMIEJI

Jie panašūs į išpuikėlius, tik agresyvesni. Kad ir kiek žinotumėte, jie žino daugiau. Pasipūtę, pretenzingi, sukti, kalba taip užtikrintai, kad nė kiek nesuabejoji juos sakant tiesą. Daugelis gauna skaudžiai įsitikinti, kad iš tiesų jie yra visiški neišmanėliai. Apie savo išmanymą jie tiek daug kartų meluoja, jog net patys įtiki esą tokie mokovai, kokiais dedasi. Turimas žinias išpučia ir pagražina. Įveikiami taip:

1. *Reikalaukite, kad savo teiginius paremtų faktais ir detalėmis.*
2. *Paprašykite, kad savo teiginius išdėstytų raštu, tuomet turėsite konkrečių pavyzdžių, kas yra abejotina.*
3. *Jei ir toliau jie taip elgsis, tiesiai pareikškite, ką apie juos žinote.*

## SKEPTIKAI

Jie įtarūs ir nepatiklūs. Galbūt ne kartą buvo apgauti, todėl labai įtariai žiūri į naujai sutiktų žmonių motyvus. Jie iki panagių viską išsinagrinėja ir paskui pareiškia abejones kitų žmonių žiniomis. Jie išties kruopštūs ir tuo kompanijai gali būti naudingi, bet kitus dažnai varo iš proto. Informaciją gali analizuoti be galo, kol iškedena kiekvieną smulkmeną. Žmogui, kuris neturi nei paskatų, nei laiko tokiai analizei, su jais turėti reikalų labai įkyru. Įveikiami taip:

1. *Savo duomenis jiems visad turėkite parengtus. Jeigu jie turi jums pateikti informaciją, tiksliai pasakykite, ko iš jų norite, – ne šūsnies nereikalingos informacijos.*
2. *Skirkite jiems tokias užduotis, kad jie galėtų pritaikyti savo gabumus analizuoti ir rasti duomenis.*
3. *Atminkite, jog ne iš karto pelnysite jų pasitikėjimą.*

## IŠSISUKINĖTOJAI

Sunkumai susidarą ne dėl jų, o dėl kieno kito kaltės. Dėl savo klaidų jie kaltina kitus. Mėgsta taip sakyti: „Tu visada..." arba: „Tu niekada...". Jei numato, kad bus nelengva kokią nors užduotį atlikti, iš paskutiniųjų stengiasi ją užkrauti kitiems. Nepakenčia kaltinimų bei kritikos, tad kaip įmanydami vengia tokių situacijų, kur už klaidas gali būti kaltinami. Jie dažnai teisinasi: *„Aš nežinojau, kad esu už tai atsakingas!"* arba: *„Jūs man nesakėte, kad tai reikia šiandien padaryti!"* Įveikiami taip:

1. *Skirdami užduotį pasakykite, kad jie už ją atsakingi ir kada turi ją atlikti.*
2. *Skatinkite, kad susidūrę su sunkumais prašytų pagalbos. Padėkite jiems rasti sprendimą, bet atsakomybės neprisiimkite.*
3. *Skatinkite už savo veiklą imtis atsakomybės. Nuraminkite, kad nieko baisaus suklysti, tačiau negerai dėl savo klaidų kaltinti kitus.*

## AGRESYVŪS MANIPULIATORIAI

Agresyvūs žmonės nepripažįsta nei kitų teisių, nei poreikių. Viskas turi vykti tik pagal jų valią. Savo idėjas ir norus jie kitiems primeta, įbruka ir užkrauna atkaklumu ar jėga ir net grasinimais. Nuo kitų manipuliatorių skiriasi tuo, kad nesidangsto. Žinai, kad jie stengiasi neduoti tau ramybės.

### ATŠIAURUOLIAI

Šie paprastai karingi žmonės ant jūsų išlieja savo pyktį. Juos taip slegia pavydas, įtūžis ir apmaudas, kad jiems palengvėja tik užsipuolus kitus. Todėl kiti priversti gintis ar atsakyti tuo pačiu. Įveikiami taip:

1. *Palūkėkite, kol nusiramins. Nesiduokite išprovokuojami rėžti tokius žodžius, dėl kurių paskui gailėsitės (pagunda atsikirsti bus labai stipri).*
2. *Ramiai su jais pasikalbėkite.*
3. *Sutarkite, kaip toliau sugyvensite.*
4. *Skatinkite juos kreiptis į psichologą pagalbos, kaip įveikti pyktį.*

### PLĖŠRŪNAI

Plėšrūnai stengiasi kitus valdyti baime, žiaurumu ir grasinimais. Nors jie dažnai apdumia kitiems akis ir įtikina esą aukštos savigarbos žmonės, iš tikrųjų yra priešingai. Štai kodėl jie savo aukų ieško tarp tų, kurie atrodo silpni ir pasyvūs. Jiems nenuolaidžiaukite, nuo jų ginkitės. Įveikiami taip:

1. *Leiskite plėšrūnams išlieti pyktį ir neatsakykite tuo pačiu; atsiminkite, kad nuo jūsų priklauso, pasiduoti jų pykčiui ar atsispirti.*
2. *Paaiškinkite, jog suprantate jų požiūrį (pavartokite parafrazę).*

3. *Jei jie užsipuola viešai, tuoj pat duokite atkirtį. Nelaukite, kol pasitaikys konfidencialesnė valandėlė, kaip darytumėte su ne tokiais agresyviais žmonėmis.*
4. *Paraginkite juos pasimokyti, kaip valdyti pyktį.*

## VISAŽINIAI

Tai „gudragalviai", kurie begėdiškai dedasi daug žiną įvairiais klausimais. Jie nemažai nusimano, bet jų žinios remiasi veikiau prielaidomis nei faktais. Tai pasitikintys savimi ekstravertai, mokantys save reklamuoti. Stengdamiesi kitiems įpiršti savo idėjas, gali svaidytis žaibais. Jie priešinasi bet kokioms naujovėms, jei jos kitų sugalvotos, ir tyli, kai kiti pateikia informaciją. Antra vertus, jeigu tai jų idėja, jie primygtinai daro spaudimą, kol kiti neatlaikę nusileidžia. Kitų nuomonės jie nesiklauso ir dažnai kito kalbą nutraukia per vidurį sakinio, pradėdami visai naują temą. Įveikiami taip:

1. *Reikalaukite, kad jie savo idėjas paremtų faktais.*
2. *Pasirūpinkite, kad visažiniai jums duotų progą pareikšti savo nuomonę. Paklauskite: „Ar turėčiau išgirsti daugiau informacijos prieš pateikdamas savo nuomonę?", tada jie turės išklausyti jūsų požiūrį.*
3. *Jeigu jie pertraukia kalbant, pareikškite: „Aš dar nebaigiau. Aš jums netrukdžiau, kai kalbėjote, dabar išklausykite mane".*

## TEISUOLIAI

Šie žmonės per diskusijas dėmesį patraukia taip smulkmeniškai, triukšmingai ir piktai gindami savo nuomonę, kad dažnai sutrikdo kitus. Jie nepagrįstai tikisi visų pritarimo ir veikia neabejodami savo teisumu. Jei nesutinkate su jais, jie neatstoja nuo jūsų, kol galų gale nusileidžiate. Tai tikri siaurapročiai, tvirtai įsitikinę, jog tik jie žino, kaip kokį nors klausimą išspręsti, ir nenurimsta, kol kitų neįkalbina paklusti jų nuomonei. Jiems net į galvą neateina, kad būtų galima įgyvendinti kieno nors kito sumanymus. Šie asmenys yra

savaip vertingi: priverčia kitus komandos narius ne tik ginti savo idėjas, bet ir atkakliai siekti jų įgyvendinimo. Įveikiami taip:

1. *Kai pateikiamos dvi ar daugiau nuomonių, pasirūpinkite, kad būtų aiškiai nurodyti kiekvienos nuomonės pranašumai bei trūkumai. Kiekvienos nuomonės aktualumą galima būtų įvertinti taškais.*
2. *Nuomonės turi būti paremtos faktais, o ne spėliojimais.*
3. *Jeigu turite pateikti nuomonę, naudokitės magnetofonu (aprašyta šio skyriaus gale), kad jūsų nuomonė būtų išgirsta.*

## KRITIKAI / BAUGINTOJAI

Kandžiu humoru jie provokuoja, kursto, stengiasi valdyti padėtį nesiimdami jokios atsakomybės. Jiems reikalinga publika – darbovietės personalas ar klientai. Jei kiti protestuoja prieš jų pašaipas, jie pareiškia šitaip pajuokavę. Įveikiami taip:

1. *Pakartotinai prašykite pasiaiškinti.*
2. *Jų dėmesį nukreipkite į darbo našumą.*
3. *Jei toks elgesys nesiliauja, pasikalbėkite su jais akis į akį.*

## PRIEKABIAUTOJAI

Jie visur ieško priekabių – tai labai priešiškai nusiteikę žmonės, kurie piktu sarkazmu provokuoja kitus teisintis. Kimba prie smulkmenų ir ieško kliaučių visai nereikšminguose dalykuose. Reikalauja tobulai atlikti net ir nesvarbius darbus. Tau nuolat primena praeities nusižengimus ir kiekviena proga jais bado akis. Jei iškyla keblumų, kaltės niekad neprisiima. Kai kurie esti darboholikai, nemokantys kitiems paskirstyti darbų. O jei skiria kokią užduotį, nuolat tikrina, kaip darbas vyksta. Įveikiami taip:

1. *Išsakykite susirūpinimą dėl jų negatyvių nuostatų ir pakvieskite kartu dirbti, kad pasikeistų jų destruktyvus elgesys.*

2. *Skatinkite juos pozityviau galvoti, padėkite jiems atkreipti dėmesį į tuos atvejus, kai jie su kitais nesutinka ir pradeda sakinius žodeliu „bet".*
3. *Skirkite jiems tokias užduotis, kur jų energija būtų našiau panaudojama.*
4. *Padėkite jiems nuspręsti, kada tobulumas nereikalingas.*

VALDINGIEJI / DESPOTAI

Kiekviena priešprieša esanti kova dėl galios. Išlieką tik stipriausi, tad reikią kovoti dėl savo vietos prie lovio, ir jie turį būti pirmieji. Atkaklūs konkurentai, agresyvūs žmonės, kurie naudojasi kitais saviems tikslams pasiekti. Su kitais elgiasi savavališkai, atšiauriai ir įsakmiai. Jiems įėjus į kambarį, kitiems plaukai pasišiaušia. Įveikiami taip:

1. *Susitikite su jais ir paaiškinkite, kaip jų elgesys veikia jus ir kitus. (Pateikite pavyzdžių, kaip jų elgesys yra neigiamai paveikęs kitus.)*
2. *Paaiškinkite, jog žmonės su jais kur kas geriau bendradarbiautų, jeigu jie prašytų ką nors padaryti, o ne lieptų.*
3. *Jei ir toliau jie taip elgiasi, nurodykite tai pareikšdami: „Ir vėl tas pats!"*

„VADOVAI"

Jie visur turi vadovauti – ir darbe, ir rengiant šeimos iškylą. Tik jie galį viską gerai padaryti – visi kiti nemokantys. Įveikiami kaip ir „valdingi despotai".

PUOLĖJAI

Šie žmonės įnirtingai užsipuola, o jei nusitaiko į tave, jų niekas nesulaikys. Dažniausiai tokie išpuoliai vyksta viešai, kai žmogus tarsi gini jų pusę. Jie taip ryžtingai stengiasi pirmauti, kad suniekina bet kokią tavo išsakytą mintį puldami tave, o ne problemą.

Pakiša koją iškreipdami jūsų žodžius. Piktnaudžiauja jūsų patiklumu ir yra grėsmingi priešininkai. Įveikiami taip:

1. *Jeigu jie užsipuola viešai, paraginkite juos aptarti klausimą – ne jus. Nesiduokite provokuojami neapgalvotai kalbėti ar elgtis. „Juk mes kalbame apie..."*
2. *Jei nesiliauja užsipuldinėti, pasikalbėkite akis į akį.*
3. *Visą dėmesį skirkite darbui, bet būkite pasirengę naujiems tokio žmogaus išpuoliams.*

KARŠTAKOŠIAI

Aplink juos kiti vaikšto ant pirštų galiukų. Jie ginčijasi dėl kiekvieno dalyko. Tai tikri peštukai, kurie su jumis elgiasi iš aukšto, atšiauriai ir įsakmiai. Kandūs, užgaulūs, ištroškę galios. Jie pasiglemžia įtaką ir ja su niekuo nesidalija. Jų mėgstama taktika – pertraukti jūsų kalbą. Linkę žlugdyti jūsų reputaciją (klijuoja etiketes) sutriuškindami jūsiškę nuomonę. Įveikiami taip:

1. *Kai jie nei iš šio, nei iš to pratrūksta, paklauskite, ko taip pyksta. Toks klausimas jiems bus netikėtas ir galėsite kokį nors reikalą aptarti neatsimokėdami jiems tuo pačiu.*
2. *Jeigu jie pertraukia jus, tarkite: „Aš dar nebaigiau savo minties. Kaip sakiau..."*
3. *Jeigu jie užsipuola viešai, tuoj pat su jais pasikalbėkite. Apginkite savo nuomonę faktais, o ne emocijomis.*
4. *Jei esate jų vadovas, pasakykite jiems, kad šitoks elgesys neleistinas ir, jei toliau nesiliaus, jiems į asmens bylą įrašysite raštišką įspėjimą.*
5. *Patarkite kreiptis į psichologą pagalbos, kaip valdyti savo pyktį.*

UŽSISPYRĘ AVINAI

Kad ir kiek reikėtų pastangų, kad ir kiek tai kainuotų, jie atkakliai perša savo nuomonę, nes esanti teisingiausia. Jei kas nors atsistoja skersai kelio, jie nesitraukia. Kitus šantažuoja, žlugdo menamus

savo priešus ir daro spaudimą, kad jiems būtų pritarta. Nesitenkina „savo kiemu“, bet veržiasi ir į kitų vildamiesi, kad jų idėjoms bus pritarta. Įveikiami taip:

1. *Ryžtingai pasipriešinkite, jei kas nori jus sutrypti. Netylėkite, kai jie peržengia ribas.*
2. *Jeigu esate bent iš dalies kalti, prisipažinkite.*
3. *Į ginčus nesileiskite. Paaiškinkite: „Aš mielai šiuo klausimu išklausysiu tavo nuomonę, jei tu išklausysi mano. Jei šito man negali laiduoti, nėra prasmės apie tai daugiau kalbėtis“.*

KARALIUKAI

Jie visiems nurodinėja, nors tam neturi jokių įgaliojimų. Kišasi, kur neturi teisės, iš šalies gali atrodyti, kad jie yra viršininkai, o ne bendradarbiai. Kitiems yra labai kritiški ir braunasi į savo bendradarbių sritį. Nors būna geri darbuotojai, nepakenčia lėčiau dirbančių ar delsiančių priimti sprendimus. Elgdamiesi iš aukšto ir nuolat kritikuodami kitų darbą, jie trukdo bendradarbiams. Įveikiami taip:

1. *Būtinai teigiamai juos įvertinkite, kai jie šito nusipelno.*
2. *Paaiškinkite jiems, kaip savo elgesiu veikia kitus.*
3. *Patarkite išklausyti bendravimo kursus, kad su kitais elgtųsi taktiškai, o ne stačiokiškai.*
4. *Jei esate vadybininkas ir kelis kartus jau nesėkmingai bandėte pakoreguoti jų įsakmų elgesį, įspėkite, kad, jeigu jų elgesys nepasikeis, turėsite griebtis drausminių priemonių.*

PRIEVAIZDAI

Galbūt iš aukštesnių vadovų jie jaučia spaudimą daugiau padaryti, tad savo ruožtu spaudžia personalą. Dauguma šių bosų yra darboholikai, kai kurie – pedantai ir ne retas turi energijos perteklių. Jie nustato tokį darbo ritmą, kurį darbuotojams atlaikyti beveik neįmanoma. Net iš praktikantų reikalauja dirbti greitai, nors tie dar

nėra įgudę. Toks bosas yra taip užsiėmęs, jog neturi kada atsakyti į klausimus ir išvis nieko neprisileidžia. Kai kurie jų puikiai moka paskirstyti darbą, o paskui sėdi ir žiūri, kaip triūsia jo darbščiosios bitutės. Įveikiami taip:

1. *Apsvarstykite, ar iš tiesų esate per daug apkraunami darbu. Pasitikrinkite savo pareigybės aprašą ir įsitikinkite, ar jis atitinka jums keliamus reikalavimus.*
2. *Jei negalima gauti savo pareigybės ir darbo reikalavimų tikslaus aprašo, pasiteiraukite to, kuris tiksliai žinotų, ko iš jūsų tikimasi.*
3. *Jei darbo reikalavimai pasirodys nepagrįsti, prieštaraukite.*
4. *Savo viršininkui praneškite, kai esate iki ausų apkrauti darbu. Tai padarykite sudarę atliktinų darbų sąrašą su nurodytais terminais.*

## TVARKOS PAŽEIDĖJAI

Jie su džiaugsmu nesilaiko taisyklių, išsisukinėja ir ieško lengviausių kelių darbui atlikti. Pavyzdžiui, laužo kompanijos taisykles vėluodami, pranešdami sergą (kai iš tiesų žaidžia golfą) ir apskritai vengdami atsakomybės. Tačiau iš jų yra ir naudos, nes jie gali sugalvoti greitesnių, geresnių būdų atlikti užduotis ir verslo sistemoje įžvelgti dubliavimą. Įveikiami taip:

1. *Paaiškinkite instrukcijas, kaip reikia atlikti darbus, bet nepamirškite pasidomėti jų idėjomis, kaip sutaupyti laiko ar sumažinti darbo sąnaudas.*
2. *Nurodykite, kokie bus padariniai, jeigu jie vėl pažeis tvarką.*
3. *Jeigu pažeidus tvarką susidaro nuostolių ir juos galima įrodyti, darbuotojai patys turi apmokėti dėl jų kaltės susidariusias išlaidas.*

## IRONIZUOTOJAI

Nejautrūs, neatsižvelgiantys į kitą žmonės, išsityčiojantys kandžiais žodžiais. Kai kurie savo kritiką išreiškia sarkazmu many-

dami, jog šią humoro formą lengviau priimsite. Dažnas kitus žemina ir užsipuola viešai, kad visi aiškiai matytų, kokios prastos nuomonės yra apie jus ir jūsų sugebėjimus. Įveikiami taip:

1. *Susitikite su jais ir paprašykite paaiškinti, ką turi galvoje jus užsipuldami.*
2. *Jeigu jus viešai kritikavo viršininkas, pareikškite: „Turiu nemalonumų, ir jūs man galite padėti su jais susidoroti. Šią savaitę jau du kartus mane viešai kritikavote – vieną kartą girdint bendradarbiams, o kitą kartą kliento akivaizdoje. Man buvo labai nemalonu. Ar galėčiau paprašyti ateityje tokius reikalus aptarti prie keturių akių?"*

ŽVELGIANTIEJI IŠ AUKŠTO

Jie parodo esą apie jus blogos nuomonės elgdamiesi su jumis kaip su mažu vaiku. Jūsų nuomonės klausia, bet nepaiso, ką sakote, pertraukia kalbą ir atmesdami pasiūlymus pribloškia jus ir pažemina. Apie save būdami nepagrįstai geros nuomonės, jie žemina ir menkina kitus, stengiasi pasirodyti esą ypatingos asmenybės, maloningai suteikiančios jums teisę būti greta. Skirdami užduotis užgaulioja: „*Tai lengvas darbas – ir vaikas sugebėtų*". Įveikiami taip:

1. *Prisiminkite patys esą šio to verti.*
2. *Jei tai jūsų šefas, paaiškinkite, jog norite gerai atlikti darbą, bet sunku, kai su jumis elgiasi kaip su mažu.*
3. *Jei bendradarbis, pasakykite, kaip jus erzina toks globėjiškas jo elgesys.*

TRUKDYTOJAI

Šie įžūliai pertraukia jus vidury sakinio ir pradeda kitą kalbą. Be to, trukdo, kai esate nusiteikę dirbti. Pamažėle jie vagia jūsų laiką ir trukdo dirbti. Užsuka į jūsų darbo vietą ir nori paplepėti apie tai, ką veikė savaitgalį. Jiems išėjus, sunku susikaupti ir atgauti

darbo ritmą. Susirinkimuose gaišina kalbėdami apie pašalinius dalykus, o per pristatymus – užduodami pašalinius klausimus. Kai ateina jų eilė kalbėti, paprastai nuklysta į lankas. Įveikiami taip:

1. *Kai jus pertraukia, pasakykite: „Aš dar nebaigiau kalbėti, kai pertraukėte. Kaip sakiau..."*
2. *Nutraukite plepį tiksliai suformuluotais klausimais ir taikliomis pastabomis.*
3. *Jeigu jie trukdo dirbti, paaiškinkite, kad tuo metu neturite jiems laiko.*
4. *Atpratinkite trukdytojus lankytis jūsų kabinete ir tarkitės su jais susitikti posėdžių patalpoje, kur galėsite savo nuožiūra baigti susitikimą.*
5. *Jeigu jums trukdo norėdami pasikalbėti apie asmeninius reikalus, pažadėkite pasišnekėti vėliau – geriant kavą arba per pietų pertrauką.*

## LANDŪNAI

Jie slapčia klausosi pokalbių ir apskritai nori žinoti visą „purvą", kad galėtų persakyti kitiems. Be galo smalsūs ir kišasi ne į savo reikalus. Ar jūsų namuose, ar kabinete, jie ima kiekvieną raštą ir skaito, tarsi tai būtų jų korespondencija. Kai dirbat prie kompiuterio, žvilgčioja per petį ir kiša nosį į kiekvieną jūsų gyvenimo sritį. Daugelis net nesuvokia, koks atgrasus jų elgesys. Nagrinėjant kokią nors temą, tokia savybė gali būti vertinga, bet labai įkyru, kai esi kvočiamas asmeninėmis temomis. Įveikiami taip:

1. *Paaiškinkite, kad jų elgesys nemalonus ne tik jums, bet ir kitiems.*
2. *Atminkite, jog nebūtina atsakyti į visus klausimus. Taip atsikirskite: „Apie savo asmeninį gyvenimą nenorėčiau kalbėti".*
3. *Nesiduokite įveliami į tarpusavio apkalbas.*

## KARJERISTAI

Jie pasalūniškai apeina kitus norėdami iškilti aukščiau visų. Kitų daroma pažanga jie nesidomi, jei ji nekelia jiems grėsmės. Stengiasi atbaidyti, įgąsdinti ar žlugdyti tuos, kurie įžengia į neva jų teritoriją. Nepripažįsta komandinio darbo, nes trokšta dėmesio ir visus pranokti. Atsidavę kompanijai tiek, kiek jų pareigos laiduoja prestižą; kai tai pasikeičia, jie ieško kito darbo. Jiems svarbiausia jų pačių poreikiai. Įveikiami taip:

1. *Su lipančiais kitiems per galvas karjeristais pasikalbėkite ir pasakykite, jog šitokio elgesio nepakęsite.*
2. *Pasirūpinkite, kad visi komandos nariai įneštų savo indėlį ir už atliktus darbus būtų įvertinti.*
3. *Jeigu jie peržengtų ribas, piktnaudžiautų kitais ir liptų jiems per galvas, imkitės drausminių priemonių.*

## „LABAI UŽSIĖMĘ“

Jie visad tokie užsiėmę, kad neturi kada atsakyti į klausimus ar pateikti tai, kas jums reikalinga. Įveikiami taip:

1. *Aiškiai nusakykite, kokių keblumų iškyla dėl šitokio jų atsikalbinėjimo.*
2. *Jei jūsų vadovas „pernelyg užsiėmęs“, priminkite jai ar jam, kad pirmučiausia vadovo pareiga – palengvinti jūsų pastangas sukurti jai ar jam gerą vardą.*
3. *Jei tai jūsų bendradarbis, paaiškinkite jai ar jam, kad jums kliudo dirbti.*
4. *Kreipdamiesi į juos dėl kokių nors problemų, pateikite bent du galimus sprendimus.*
5. *Jei tai eilinis darbuotojas, padėkite jai ar jam nustatyti prioritetus: oranžinėmis ir žaliomis kortelėmis pažymėkite įvairius darbus.*

## UŽSISPYRĖLIAI

Jie nė per nago juodymą nenusileis, kad ir kokie įtikinami būtų jūsų argumentai. Visuomet teisūs, o jūs klystate, ir niekas jų neperkalbės. Jie net užginčija faktus, kuriuos jiems pateikiate, tvirtindami, kad buvo pakeisti. Jie jaučia poreikį visur turėti viršų, o jei nesutinkate su jais, jie dar labiau užsispiria ir atkakliai daro savaip. Įveikiami taip:

1. *Jeigu tai jūsų šefas, žinokite, ko iš jos ar jo laukti.*
2. *Pateikite savąjį jų plano variantą nurodydami visus jo pranašumus bei trūkumus ir paprašykite, kad jie tą patį padarytų.*
3. *Elkitės taip, tarsi tikėtumėtės jų pritarimo.*
4. *Jeigu jie nė kiek nenusileidžia, paprašykite, kad savo argumentus išdėstytų raštu.*

## NARCIZAI

Jie įsitikinę, kad visi juos laiko žaviausiais pasaulyje. Prieš visus pučiasi, puikuojasi savo seksualumu ir mano, jog visus vilioja jų grožis ir patrauklumas, o ne atstumia pasipūtėliškas elgesys. Įveikiami taip:

1. *Pripažinkite tikrus jų pranašumus.*
2. *Raskite progą jiems paaiškinti, koks įkyrus šis jų bruožas.*
3. *Paprašykite jų pagrįsti savo nuomonę, kad yra tokie žavūs.*

## VARŽOVAI

Visais gyvenimo atvejais jie su visais ir visur varžosi, kiekvieną situaciją paversdami konkurencija. Jų būtinai turi būti viršus – kaži ką atiduotų, kad tik pasijustų už kitus viršesni. Laimėję nori ir tikisi, kad tai būtų viešai paskelbiama, o tiems, kurie nepripažįsta jų laimėjimo, stengiasi atkeršyti. Jei kas nepritaria jų idėjoms, jie pasijunta skaudžiai apvilti – tarsi asmeniškai atstumti. Įveikiami taip:

1. *Paaiškinkite, kaip jų poelgiai veikia jus ir kitus.*
2. *Paaiškinkite, kaip jie gali pasimokyti išklausydami kitų nuomonę ir ją konstruktyviai panaudodami.*
3. *Skatinkite juos savo kūrybingumą panaudoti esamai tvarkai tobulinti.*
4. *Nepamirškite jų pagirti, kai to nusipelno.*

## APSIMETĖLIAI

Šie egocentriški ir išnaudotojiški žmonės primeta kitiems savo norus ir kitais naudojasi. Duoda pažadus, kurių nė neketina tesėti. Už savo vaidybą galėtų gauti nacionalinę premiją, nes sugeba įtikinti esą bejėgiai, nevaliojantys be kitų pagalbos gyvuoti. Jie tokie įtaigūs, kad sunku jiems atsakyti. Įveikiami taip:

1. *Pratinkitės jiems sakyti „ne", kol tai išeis savaime.*
2. *Apsiginkluokite ryžtu atsispirti jų reikalavimams.*
3. *Paaiškinkite, kaip jų elgesys veikia aplinkinius ir kad jūs nesiduosite jų išnaudojami.*

## NUSISTAČIUSIEJI PRIEŠ

Jie išjuokia kitus vieni labai atvirai, kiti labai viešai. Jie gali būti nusistatę prieš kitos rasės žmones, prieš tuklius ar negražius, prieš žemo ar aukšto ūgio; prieš tuos, kurie kalba su akcentu ar yra neįprastai apsirengę. Įveikiami taip:

1. *Tokius „juokus" reikia tuoj pat nutraukti, kai tik kas nors pradeda: „Ar girdėjai apie..."*
2. *Taip jiems atkirskite: „Man visai nejuokinga".*
3. *Su tokiu įžūlėliu asmeniškai pasikalbėkite.*
4. *Jei esate jų viršininkas ir toks jų elgesys nesiliauja, perspėkite, kad, jei dar sykį tai pasikartos, įrašysite į asmens bylą raštišką įspėjimą.*

## ATKAKLIEJI

Jie kimba prie žmogaus su prašymais, kol tas neatlaiko ir jie gauna ko nori. Jie trūks plyš pasiryžę pasiekti tikslą. Įveikiami taip:

1. *Pasinaudokite magnetofonu (žr. skyriaus gale).*
2. *Jei negalite padaryti, ko jie prašo, pasiūlykite alternatyvą.*
3. *Jeigu neatstoja, paklauskite, kodėl tokie įkyrūs (tai yra agresyvus elgesys ir turite teisę jiems neigiamai atsakyti ir apsiginti).*

## VAGYS

Šiuo atveju pakalbėkime apie darbuotojus, kurie nešasi namo kompanijos reikmenis. Tai gali būti ir tokie mažmožiai kaip keli pieštukai, ir labai brangi įranga. Kai kuriais atvejais tai daroma norint atkeršyti vadovams. Esama vagiančių kur kas didesniais kiekiais, nei jie galės sunaudoti. Tam tikru atžvilgiu tai jų būdas pažeisti taisykles ir atsikeršyti vadovybei. Kai kurie turi pasyviai agresyvių polinkių. Įveikiami taip:

1. *Paprašykite skyriaus vadovų tikrinti tiekiamus reikmenis ir įsikišti, jei kas nors dingsta.*
2. *Pasirūpinkite, kad kompanijos veiklos ir darbo tvarkos taisyklėse būtų nurodyta, kaip baudžiamas darbuotojas, pasisavinęs firmos daiktą.*
3. *Darbuotojas iš darbovietės gali išsinešti kompanijai priklausantį įrenginį tik turėdamas oficialų dokumentą, suteikiantį šią teisę. Toks leidimas gali būti išduotas ir 24 valandoms, ir tol, kol darbuotojas dirbs kompanijoje.*

## PRASIVARDŽIUOTOJAI / ETIKEČIŲ KLIJUOTOJAI

Kritikuodami kitus, jie visaip juos pravardžiuoja, klijuoja etiketes: „idiotas“, „bukagalvis“, „beprotis“, „tinginys“, „niekam tikęs“ ar „keverza“. Įveikiami taip:

1. *Jeigu esate užsipuolami tokia neteisinga kritika, paprašykite kalbėti konkrečiau: „Pasakyk tiksliai, ką aš negerai padariau?"*
2. *Paaiškinkite, kaip jaučiatės pravardžiuojami.*

## PASYVIAI AGRESYVŪS MANIPULIATORIAI

Šie žmonės kartais labai pavojingi. Jie patologiškai reaguoja į valdžią ir tuos, kuriuos mano turint valdžią. Savo agresiją išreiškia pasyviu elgesiu – apsunkina kitų pastangas ir kliudo darbo eigai. Juos sunku demaskuoti; turėdamas su jais reikalų, žmogus susierzina ir ne visada supranta kodėl.

Augdami mes visi susiduriame su suvaržymais, kurie yra normalūs ir būtini. Bet žmonės su šiuo polinkiu dažnai buvo pernelyg griežtai valdomi, tad išmoko be priešpriešos valdyti kitus. Jiems malonus jaudulys, kurį sukelia nepaklusnumas, ir jiems dažnai labiau rūpi, kad pralaimėtų priešininkas, nei kad patys laimėtų. Jie mėgsta rizikingus žaidimus ir ką nors apgauti.

Įprastas jų pasiteisinimas: „Ne aš, o tu kaltas, kad tai nepavyko". Kartais galima pastebėti, kokie jie bejėgiai, – tarsi nesuvokia paprasčiausių dalykų. Susidūrę su jais, kiti norom nenorom užima gynybinę poziciją. Jie vėluoja atlikti darbą ar visai neatlieka. Paraginti ima atsikalbinėti. Tai pasalūnai ir liežuvautojai, dažnas moka įtikinti savo pramanais.

Daugeliui žmonių kartais pasireiškia čia nurodyti bruožai. Tačiau jei toks elgesys tampa įprastas, tie žmonės tikriausiai yra pasyviai agresyvūs ir su jais reikia būti budriems. Kai „nutveriate už rankos", užkirskite tokiam jų elgesiui kelią pateikdami faktus. Įspėkite, kas jų laukia už tokius poelgius: *„Jei vėl pasikartos, aš..."*

Kai kurie itin pasyviai agresyvūs žmonės yra linkę prasikalsti. Jiems smagu vairuojant viršyti greitį, vairuoti išgėrusiems ir neįkliūti. Kai kuriems šis polinkis stiprėja, nes pasitenkinimą teikia tik vis didėjantis pavojus, jaudulys ar įtampa.

## PASIUTĖLIAI

Suaugusieji pykčio priepuoliais išlieja savo baimę, bejėgiškumą ar neviltį. Vaikui įniršis yra gera iškrova. Jei tokiais proveržiais vis dar kas nors laimima, tūžmingas elgesys nesiliauja ir suaugus. Tačiau įsiūtis įžiebia kitiems pyktį ir pasipriešinimą labiau nei koks kitas nemalonus elgesys. Susiduriant su žmogumi, kurį dažnai ištinka pykčio priepuoliai, tenka jam padėti tvardytis. Įveikiami taip:

1. *Duokite laiko įniršiui išsekti ir žmogui atgauti savitvardą.*
2. *Kadangi pasiutėliai yra įpratę sulaukti dėmesio, elkitės priešingai ir tarkite: „Matau, kad dėl to labai niršti, aš tau netrukdysiu nusiraminti, o paskui apie tai ramiau pasikalbėsime". Ir nueikite.*
3. *Jeigu ir toliau taip elgiasi, paaiškinkite, kad toks elgesys neleistinas ir tik tada su jais kalbėsite, kai jie nusiramins.*
4. *Paskatinkite juos kreiptis į psichologą pagalbos, kaip įveikti pyktį.*

## GRASINTOJAI

Negavę ko nori, jie pasalūniškai grasina, daro spaudimą, įžeidinėja ar trikdo. Jei vadovas yra toks grasintojas, personalas jaučiasi bejėgis. Grasintojai garsėja pasalūniškumu, tad nepraraskite budrumo ir būkite pasirengę išpuoliui. Įveikiami taip:

1. *Psichologiškai pasirenkite kitam susidūrimui.*
2. *Parepetuokite, kaip reaguosite, kai jie vėl ims gąsdinti.*
3. *Nueikite paaiškinę, kad šitokia taktika jie nieko nelaimės.*
4. *Jei tai jūsų šefas, sustiprinkite savo poziciją pasikalbėdami su kuo nors iš personalo skyriaus, tarpininku ar darbuotojų santykių vadovu. Kraštutinė priemonė – apeikite savo šefą ir kreipkitės į jo ar jos vadovą. Remkitės faktais, o ne prielaidomis ar spėliojimais. Pavyzdžiui: „Pirmadienį mano viršininkas pasakė tą ir tą...", „Antradienį jis ar ji taip padarė..."*

5. *Jei aukštesnė vadovybė nepadeda, parašykite prašymą atleisti iš darbo nurodydami priežastis, kodėl išeinate, ir paduokite skundą prieš savo viršininką ir kompaniją dėl įžeidimo.*

## DELSTINĖS BOMBOS

Tokie žmonės užsipuola patį asmenį, o ne jo nuomonę, dažnai visaip išvadina norėdami parodyti, kad priešininkas yra bukas, kvailas ar nuolat klystantis. Jei kiti nepritaria jų nuomonei, jie mano esą kritikuojami asmeniniu pagrindu ir ima pulti iš keršto. Jie net nesudvejoja viešai užsipuldami žmogų ir mėgsta pasirodyti nugalėtojais. Kadangi daugelis yra buvę tokių žmonių taikiniu, jais retai tikima. Įveikiami taip:

1. *Savo nuomonę paremkite faktais ir nesiduokite provokuojami prapliupti neapgalvotais žodžiais, karščiuotis ar pernelyg jautriai reaguoti. Išlikite šaltakraujiški.*
2. *Susitikite su tokiu žmogumi vienu du ir įspėkite, kad jei ir toliau jus viešai žemins, būsite priversti atsakyti tuo pačiu.*
3. *Paraginkite jį (ją) pasimokyti, kaip valdyti pyktį.*

## SADISTAI

Jie džiaugiasi iškeldami aikštėn kiekvieną jūsų klaidą ar riktą ir be saiko juos perdėdami. Jie pasijunta galingi kitus priversdami pasijusti menkais. Mėgsta kitus viešai kritikuoti – juo didesnė auditorija, juo geriau. Turi piktų, kerštingų bruožų. Įveikiami taip:

1. *Susitikite su sadistu ir jai ar jam pasakykite, kad manipuliacinio jų elgesio nepakęsite.*
2. *Paaiškinkite, kaip jų elgesys veikia jus ir kitus žmones.*
3. *Jei toks žmogus yra jūsų viršininkas ir niekingas jo elgesys nesiliauja, pasikalbėkite su aukštesniais vadovais. Jeigu jie šitokio elgesio nesutramdo, parašykite prašymą atleisti iš darbo smul-*

*kiai nurodydami priežastis, kodėl išeinate, o paskui paduokite skundą prieš savo viršininką ir kompaniją dėl įžeidimo.*

KERŠYTOJAI

Šie žmonės labai įžeidūs ir už kiekvieną tariamą skriaudą būtinai stengiasi atsimokėti tuo pačiu. Jie piktinasi, kad su jais buvo blogai pasielgta, jaučiasi apgauti ar ignoruojami. Jie metų metus griežia dantį veltui eikvodami laiką ir jėgas. Esama tokių, kurie niekad kitiems neatleidžia ir iki mirties kuria keršto planus. Įveikiami taip:

1. *Atminkite, jog tol, kol kuriate keršto planus ir tuščiai eikvojate brangų laiką bei jėgas, jūsų gyvenimą valdo kitas žmogus.*
2. *Jei išsyk dėl to nieko negalite padaryti, numokite ranka. Šiuo atveju tinka posakis: „Kas tavo bus, nepražus".*
3. *Kliaukitės likimu. Ramiai laukite, kol tai įvyks, nešvaistydami savo energijos. Žinokite, jog už blogus darbus jie bus nubausti be jūsų įsikišimo.*
4. *Jei nepajėgiate numaldyti troškimo keršyti, turite mokytis valdyti pyktį.*

FANATIKAI

Tai linkę į kraštutinumus žmonės, turintys labai šališką nuomonę, kas yra gerai ir kas blogai. Jie fanatiškai imasi visokeriopos atsakomybės neatsižvelgdami į faktus. Valdingi, pasipūtę, išankstinė jų nuomonė nustelbia proto balsą. Įžvelgę problemą, jie visa galva pasineria į jos sprendimą nepasvėrę padarinių. Kartais pasielgia nutrūktagalviškai, nes nepajėgia numatyti, kas bus jiems išsprendus problemą. Jų sprendimai dažnai pridaro tik dar daugiau bėdos su sunkiomis pasekmėmis. Įveikiami taip:

1. *Prieš kokio nors projekto pradžią paprašykite jų pateikti detalią strategiją su nurodytais darbo etapais ir pažymėti, ką jie tikisi atlikti.*

2. *Reikalaukite smulkiai išdėstyti savo idėjas ir palyginti jas su kitų pateiktomis idėjomis (nurodant pranašumus bei trūkumus).*

KLASTŪNAI

Šie dviveidžiai gali smogti į nugarą, nors apsimeta esą draugiški. Jie daug ką iškrečia jums už akių. Jei patikite jiems konfidencialius dalykus, jie išduoda jūsų pasitikėjimą; tai daro norėdami valdyti ir prasimušti gyvenime. Kai jų piktavališkas elgesys atskleidžiamas, jie tampa labai vieniši. Įveikiami taip:

1. *Iš jų tikėkitės pasalūniško elgesio ir būkite jam pasirengę.*
2. *Nutvėrę juos taip elgiantis, duokite atkirtį.*
3. *Būkite atsargūs ir su jais nekalbėkite apie tai, ko nenorite, kad būtų persakyta kitiems.*

INTRIGANTAI

Tai gudrios, klastingos lapės – jie kaip įmanydami stengiasi kitais manipuliuoti. Nėra kvaili ir atvirai agresijos nerodo. Kai kurie jų net dirbtinai sukelia kokią problemą, kad paskui neva ją išsprendę susilauktų atpildo. Visokiomis vingrybėmis kitus vilioja daryti tai, ko tie nė neketino. Dažnai jie yra patrauklūs ir savo seksualumą panaudoja intrigoms regzti. Įveikiami taip: *naudokite klastūnams skirtą taktiką.*

KENKĖJAI

Šie žmonės daug žada, bet pažadų netesi ir už juos turi vargti kiti. Tai kompanijos stabdžiai, dažnai nuslepiantys svarbią informaciją, kuri kitam reikalinga darbui atlikti. Jie taip daro žinodami, kad svarbi informacija gali nulemti jūsų sėkmę ar nesėkmę. Jie nori, kad jums nepasisektų. Gal daugelis konkuruoja su jumis dėl paaukštinimo ir bet ką padarys, kad būtų paaukštinti jie, o ne jūs. Sunku įžvelgti jų išdavystę, dažniausiai tuo įsitikinat jau po

laiko. Jų smūgiai gali būti skaudesni nei klastūnų, nes sunku juos numatyti ir nuo jų apsiginti. Įveikiami taip:

1. *Turėdami reikalų su tokiais žmonėmis viską užrašykite.*
2. *Parodykite jiems, kad juos permatote. Pasiremdami faktais išdėstykite, kaip jų elgesys paveikė kokio nors darbo ar projekto rezultatus.*
3. *Kad ir kokie jie būtų žavūs, nepraraskite budrumo ir tikėkitės smūgio į nugarą.*

## KURSTYTOJAI

Jie yra tikri agitatoriai – meistriškai iškraipo tiesą ir kitus provokuoja. Jie laido bjaurias pastabas, kursto konfliktus, smukdančius darbinę nuotaiką. Jei yra pernelyg aukštos kvalifikacijos savo darbui, grynai iš nuobodulio drumsčia vandenį. Paprastai jie kursto profsąjungas imtis veiksmų prieš vadovybę, kitiems padeda parengti neteisingus kaltinimus, kad kas nors būtų atleistas iš darbo, jie kovoja, jei kas negauna laukto paaukštinimo. Sukelia audrą ir daro bet ką, kad būtų užvirta košė. Įveikiami taip:

1. *Žiūrėkite, kad jie būtų užimti. Didelę jų energiją panaudokite produktyviems tikslams.*
2. *Įspėkite dėl neleistino elgesio ir paaiškinkite, kokios bus pasekmės, jeigu jie nesiliaus taip elgęsi.*
3. *Jei turimoms pareigoms yra per aukštos kvalifikacijos, paaiškinkite, kad tol nebus paaukštinti, kol nepagerės jų darbas užimamose pareigose.*

## ŽIŪRINTIEJI PRO PIRŠTUS

Žiūrintieji pro pirštus viršininkai apipila reikalavimais, kaip atlikti kokį nors darbą, o paskui kaltina, jeigu jis nepavyksta. Savo reikalavimus keičia tris ar keturis kartus, tad jei kas nepasiseka, gali skųstis, jog nepadarėte taip, kaip jie reikalavo. Įveikiami taip:

1. *Nurodymų reikalaukite raštu. Jeigu išsakomi žodžiu, užsirašykite ir paskui pasitikrinkite, arba jis ar ji tikrai nori, kad taip atliktumėte kokią užduotį.*
2. *Viską užsirašinėkite. Turėkite tokias užrašų knygutes, kur būtų skirta vietos ir atsakymams, kad kartu būtų dvipusė informacija.*
3. *Pasirūpinkite gauti tikslų naujausią savo pareigybės aprašą, kad būtų aišku, ko iš jūsų tikimasi.*

## NEPAKLUSNIEJI

Nepaklusnūs darbuotojai šiaušiasi prieš vadovybę ir priešinasi bet kokiems nusistovėjusios strategijos ar darbo tvarkos pokyčiams. Jie primygtinai nori dirbti savaip. Jei pakeičiama darbo tvarka, jie spyriojasi ir pabrėžtinai boikotuoja naujoves. Net kai būna priversti dirbti pagal naują sistemą, pamažu, bet neabejotinai grįžta prie savų metodų. Jei tai nauji darbuotojai, jie neriasi iš kailio įtikinėdami kompaniją, kad jų darbo metodai geriausi. Įveikiami taip:

1. *Apsvarstykite ir nuspręskite, ar jūsų siūlomas darbo metodas tikrai pranašesnis.*
2. *Nepaklusniesiems leiskite išlieti savo nepasitenkinimą.*
3. *Nustatykite darbo gaires pagal išsamų naujausią pareigybės aprašą.*
4. *Nuspręskite, kaip elgsitės su darbuotoju, jei vėl nepaklus.*

## PRIMADONOS

Tai panašios į narcizus asmenybės. Šie temperamentingi, nepastovios nuotaikos, reikalaujantys dėmesio ir greitai perdegantys žmonės nori ypatingo elgesio su jais. Jie yra geros nuomonės apie savo kvalifikaciją bei gabumus ir stengiasi kitus įtikinti esą nepakeičiami. Vaikystėje tikriausiai buvo lepinami ir įsigudrino gyvenime gauti ko panorėję. Jie atkaklūs, gudrūs ir linkę reikšti ultimatumus. Tokie klientai varo kompanijas iš proto reikalaudami ypatingo aptarnavimo. Įveikiami taip:

1. *Jei darbuotojas yra primadona, nesiduokite jo užliūliuojami.*

2. *Paaiškinkite, kaip kiti jaučiasi jiems šitaip elgiantis.*
3. *Reikalaukite iš jų atlikti savo pareigą neskirdami jiems ypatingo dėmesio.*
4. *Jei tai klientas, aptarnaukite kaip pridera, bet jei reikia, duokite neigiamą atsakymą.*

## IDĖJŲ VAGYS

Tai išnaudotojai, kurie vagia svetimas idėjas ir jomis pelno sau gerą vardą. Apsimetę tavo draugais, jie išgauna iš tavęs idėjas bei reikiamą informaciją, paskui nutolsta nuo tavęs, ir tik sužinai, kad tavo idėjomis jie naudojasi kaip savo ir už jas pelno sau garbę. Įveikiami taip:

1. *Būkite budrūs. Neišplepėkite nieko, kuo jie galėtų pasinaudoti savo labui ar prieš jus.*
2. *Su idėjų vagimis venkite lengvų pašnekesių.*
3. *Savo sumanymus užrašykite ir pasirūpinkite, kad kas nors iš vadovybės žinotų, kokias naujas idėjas svarstote.*

## MIMOZOS

Aplink juos kiti vaikšto ant pirštų galų, nes niekad nežinai, kada jie įsižeis ar pratrūks pykčiu. Jie itin jautrūs ir į kiekvieną kritinę pastabą reaguoja kaip į asmeninį įžeidimą. Norėdami būti išgirsti, ne vienas ima aikštytis. Jie stokoja savigarbos ir dėl menkiausios užuominos ar nepritarimo užsigauna. Įveikiami taip:

1. *Padėkite jiems ugdytis pasitikėjimą savimi.*
2. *Padėkite suvokti, kada jų reakcija neadekvati.*
3. *Patarkite kreiptis į psichologą, kad išmoktų valdyti pyktį ir atsikratytų perdėto jautrumo.*

## NEPAISANTIEJI ETIKOS

Jie savo tikslų siekia bet kokia kaina – etikos ar kitokia. Sukčiauja mokėdami pajamų mokestį, perka radaro detektorius,

naudojasi nelegaliais televizijos imtuvais ir taip toliau. Jiems smagu apgaudinėti ir neįkliūti. Jie nemažai laiko praleidžia teismuose bylinėdamiesi. Daugelis jų priešininkų numoja į juos ranka ir nepatraukia į teismą gailėdami laiko ir jėgų, nes teismo procesas šitokių žmonių neatbaido nuo jų darbelių. Įveikiami taip:

1. *Parodykite jiems kompanijos etikos kodeksą.*
2. *Nurodykite, kokios bus pasekmės, jei jie pakartos savo „klaidą".*
3. *Jeigu jie pažeidė įstatymą, reikalaukite, kad atlygintų žalą.*
4. *Jei nusižengimas rimtas, traukite baudžiamojon atsakomybėn ir iškart darbuotoją atleiskite.*

## KITI MANIPULIATORIAI

Šie žmonės neatitinka visų kitų kategorijų. Jie gali keistis: iš pradžių veikia atvirai, bet paskui, pajutę nesą kontroliuojami, griebiasi manipuliacijų. Kartkartėmis mes visi galime atitikti šias kategorijas.

### VILKINTOJAI

Šie žmonės, neatlikę darbo, visada randa pasiteisinimą. Jie sako: „*Aš padarysiu rytoj*", bet žodį nebūtinai tesi. Jiems vilkinimas tampa problema tuomet, kai jie turi svarbų darbą, nedaug laiko, bet patys imasi dar ko kito. Arba kai nustato terminus, bet jų nesilaiko, nuolat delsia priimti svarbius sprendimus arba paskutinę minutę įnirtingai dirba, kad atliktų neatidėliotiną užduotį. Įveikiami taip:

1. *Paraginkite juos pirmiausia padaryti nemalonius pavedimus.*
2. *Šiuos darbus skirkite darbingiausiu dienos metu.*
3. *Padėkite nustatyti terminus ir reikalaukite jų laikytis.*
4. *Būtinai pasakykite, kokios bus pasekmės, jei ateityje jie vilkins darbus.*

## VISADA VĖLUOJANTIEJI

Jie vėluoja į renginius, kuriuose nenori dalyvauti ar kuriems dar nėra pasirengę, kai kiti jau pasirengę. Jie žlugdo susirinkimus, pobūvius, koncertus ir apskritai nebrangina kitų laiko. Įveikiami taip:

1. *Paaiškinkite, kad jų elgesys yra visiems nemalonus – rodo, kad jie brangina tik savo laiką, o kitų laiko nevertina.*
2. *Padėkite jiems suprasti, kokiose situacijose vėlavimas sukelia sunkias pasekmes.*

## LĖTAPĖDŽIAI

Jie, be abejo, parengia pranešimus, bet užtrunka taip ilgai, kad šefas jau linkęs pats tai padaryti. Šie apsnūdę žmonės tarsi „tik leidžia laiką" – veikiau gyvalioja, nei gyvena – paprastai nemėgstamame darbe. Organizuotus žmones jie varo iš proto vėluodami į darbą, į susirinkimus ar susitikimus. Galbūt jie nepasitiki savo sugebėjimais ir vėluodami bando atitolinti rezultatus. Tuščiai eikvodami laiką smulkmenoms, jie delsia ir gaišta. Nesugebėdami daryti sprendimų, paprastai laikosi nuošaliai. Prieš ką nors pradedant verčiau reikia surinkti VISUS faktus, visus išklausyti, sako jie sau. Arba blaškosi nuo vieno darbo prie kito taip nieko ir neužbaigdami. Įveikiami taip:

1. *Pasirūpinkite, kad jie turėtų pareigybių aprašus, kur būtų aiškiai apibrėžta atsakomybės sritis.*
2. *Gaišintojų nedangstykite. Paaiškinkite, kaip jaučiatės, kai jie priverčia laukti.*
3. *Gaišintojus pamokykite būti punktualius.*
4. *Jei susitariate su jais susitikti per pietus, palaukite dešimt minučių ir užsisakykite pietus.*
5. *Jei turite juos pavėžėti, palaukite penkias minutes ir, jei jie nepasirodo, važiuokite be jų.*

APSILEIDĖLIAI

Jie taip prastai atlieka darbą, kad kas kitas turi jį perdaryti ir tai dažnai užtrunka ilgiau nei iškart gerai padarant. Jiems nerūpi, kad jų aplaidumas gali kenkti kitiems. Tie žmonės sugeba dirbti, bet kažkodėl nelinkę stengtis. Įveikiami taip:

1. *Būkite atidūs jiems, kaip individams, paaiškinkite, kaip jų nerūpestingumas kenkia jų darbo našumui.*
2. *Jei dirbate su jais vienoje komandoje, pasirūpinkite, kad būtų aiškiai nurodyta, už kokią darbo dalį jie atsakingi.*
3. *Nedangstykite jų, jei jie dirba aplaidžiai.*

UŽUOMARŠOS AR NEPAREIGINGI

Paprastai jie teisinasi: „*Pamiršau*“. Tikisi, jog kiti turi jiems priminti, ką reikia padaryti, kada padaryti ir kas už tai atsakingas. „*O, aš maniau, kad jūs turite tuo pasirūpinti!*“ Įveikiami taip:

1. *Darbo užduotis pateikite jiems raštu.*
2. *Kai jie per susirinkimus pažada ką nors padaryti, susirinkimo pabaigoje apibendrinkite, kad kiekvienas dalyvis pakartotų, ką turįs atlikti iki kito susirinkimo. Taip susirinkimo dalyviai negalės išsiginti, už ką buvo atsakingi.*

IMPULSYVIEJI

Kai jie imasi spręsti kokią nors problemą, pirma veikia, o paskui galvoja. Gerokai paplušėję susimąsto ir tik tada suvokia, jog sprendė ne tą problemą, sugaišo nemažai laiko ir viską reikia pradėti nuo pradžių. Iš šalies atrodo, kad jie pluša rankoves pasiraitoję, bet nelabai aišku, ką nori nuveikti, tad neįmanoma jų sustabdyti ar pakreipti teisinga linkme. Dažnai jiems nepavyksta išspręsti problemos ir vietoj vienos atsiranda dvi. Įveikiami taip:

1. *Paprašykite pateikti darbo planą raštu.*

2. *Skatinkite juos detalizuoti darbą, nurodyti, kokiais etapais planingai jį atliks.*
3. *Paprašykite nurodyti, su kokiais sunkumais gali susidurti.*
4. *Pasirūpinkite, kad, prieš priimdami spendimus, jie turėtų visą reikiamą informaciją.*

SUSIBŪRIAVUSIEJI

Šie žmonės atramos ieško būryje. Jie jaučiasi stiprūs susibūrę į grupę. Ir tai ne šiaip daug ko siejami draugai ar bendradarbiai, o darbuotojai, kurie laikosi drauge, kad ką nors iškrėstų ar priešintųsi vadovybei. Jie turi savo vadą, kuris daug ką sprendžia ir kuriuo jie aklai seka. Vadovybę gali priblokšti ar išgąsdinti vien jų skaičius. Įveikiami (viršininkų) taip:

1. *Stenkitės į savo pusę patraukti jų vadą paaiškindami, kuo jam naudingiau eiti su jumis išvien, o ne prieš jus.*
2. *Grėsmingas grupes išardykite į kitą vietą perkeldami pažeidėjus ir nesudarydami sąlygų jiems bendrauti.*
3. *Skirkite jiems grupinius projektus, reikalaujančius bendrų gerai kartu dirbančių žmonių pastangų.*

PEDANTAI

Šie žmonės įsitikinę, jog viską, net menkiausią nieką, reikia padaryti tobulai. Jie nuolat susirūpinę, reiklūs sau ir vis gludina savo darbą, kad jis atitiktų jų aukštai iškeltą kartelę. Darbų užbaigimą jie vis atidėlioja. Kuo labiau susirūpinę, tuo mažiau padaro. Jeigu yra viršininkai, kai kurie, deja, tikisi tokio pat pedantizmo iš savo personalo. Įveikiami taip:

1. *Remdamiesi jų veiklos pavyzdžiais, padėkite pedantams susitaikyti su tikrove.*
2. *Nuraminkite juos, kad ne viskas turi būti tobula.*
3. *Padėkite jiems gerai paskirstyti laiką.*

## PLEPIAI

Jie plepa gaišindami kitus. Prieš kalbėdami retai kada pagalvoja, todėl jų pokalbis šokinėja nuo vienos temos prie kitos ir klausantieji arba mintimis nuklysta kitur, arba nesupranta, ką tie nori pasakyti. Jie tuščiai tauškia, postringauja apie beprasmiškus dalykus, kurie niekam neįdomūs. Kadangi žmonės bėga nuo jų, jie būna labai vieniši, bet nesuvokia, kad kiti šalinasi jų dėl plepumo. Jie trokšta, kad jais žavėtumėtės, ir mano, jog visiems labai įdomūs jų interesai ir potyriai. Įveikiami taip:

1. *Paprašykite, kad prieš pokalbį toks žmogus savo mintis užsirašytų.*
2. *Kalbėdamiesi su jais naudokite parafrazę, kad grąžintumėte juos prie pokalbio temos.*
3. *Jeigu jie nereaguoja į pastabas dėl elgesio, taktiškai priminkite: „Mes nuklydome nuo temos. Kalbėjomės apie..."*

## DRAUGININKAI

Jie labai linkę bendrauti ir, užuot dirbę savo darbą, vaikšto nuo vieno bendradarbio prie kito ar skambina telefonu. Per pobūvius jie jaučiasi kaip žuvys vandenyje ir puikiai moka užmegzti pažintis. Jie nenoriai imasi darbo ir jiems atrodo, kad gyvenimas eina tuščiai, jei nėra progų pasilinksminti. Jie labai draugiški, malonūs ir paprašyti suorganizuoti kokį renginį pasijunta lyg devintam danguj. Tačiau, užuot dirbę savo darbą, delsia ir trukdo kitiems. Įveikiami taip:

1. *Pasirūpinkite, kad jie turėtų išsamų naujausią savo pareigybės aprašą ir tiksliai žinotų, ko iš jų tikimasi.*
2. *Drauskite jiems vaikščioti nuo vieno darbuotojo prie kito ir neleiskite, kad kompanijos pinigus leistų su darbu nesusijusiems reikalams. Būkite budrūs ir tokiam elgesiui iškart užkirskite kelią.*
3. *Jei toks elgesys nesiliauja, imkitės drausminių priemonių.*

## STABDŽIAI

Jie dykinėja, švaisto laiką, kol laukiate jų darbo, kad galėtumėt baigti savąjį. Jie delsia prašyti pagalbos, kurios yra reikalingi, ir todėl visus sugaišina. Stabdžiais tampa tokie žmonės, kurie nesugeba rimtai dirbti dėl neryžtingumo, tingumo, klaidingų prioritetų, užsispyrimo, per didelio darbo krūvio ar tiesiog todėl, kad viską atidėlioja. Įveikiami taip:

1. *Jiems išaiškinkite, kokių kyla sunkumų, kai jie dirba atbulomis rankomis.*
2. *Jų užduotims nustatykite ilgus terminus.*
3. *Jeigu jų neveiklumas tęsiasi, kreipkitės į aukštesnę vadovybę arba imkitės drausminių priemonių, jei esate jų viršininkas.*

## NEPERSIDIRBANTIEJI

Lygiai penktą valandą jų jau nebėra darbe. Jie atsisako naujų užduočių atsikalbinėdami: „*Tai neįeina į mano pareigas*", savavališkai išeidinėja iš darbo ir randa visokių pasiteisinimų nedirbti ar nedalyvauti susirinkimuose. Daugelis jų nekenčia savo pareigų ir, nors sugeba atlikti kur kas sudėtingesnius darbus, nė piršto nepajudina pataisyti padėčiai. Jie dažnai juodina savo kompaniją bei jos gaminius ir visiems pasakoja, kaip nekenčia savo darbo. Jiems sunku sulaukti, kada baigsis darbo diena ir jie galės žaisti boulingą, golfą ar užsiimti dar kuo nors įdomiu. Įveikiami taip:

1. *Paaiškinkite, kad jie savo elgesiu apsunkina galimybę būti paaukštinti.*
2. *Patarkite kreiptis į profesinio pasirinkimo specialistą, kad padėtų nuspręsti, kokį darbą jie turėtų dirbti.*
3. *Jeigu jie nutaria likti šiame darbe, parinkite jiems tokias užduotis, kurios būtų įdomios, teiktų pasididžiavimą ir būtų jiems jėgų išbandymas.*

## NEVISUOMENIŠKI

Šie yra atsiskyrėliai, intravertiški, užsidarę ir kitais nesidomi. Atrodo šalti, bejausmiai ir tarsi sako: „*Aš noriu būti vienas*“. Kai kurie tokį įspūdį stengiasi tyčiomis sudaryti norėdami jus atbaidyti, bet dauguma nelinkę gąsdinti ar jūsų įveikti. Jūs jiems nerūpite – jie tiesiog yra šalti, nedraugiški žmonės. Jiems daug smagiau dirbti vieniems ir jie sunerimsta, jei turi artimai bendradarbiauti su kitais. Daugelis kur kas daugiau dėmesio skiria smulkmenoms nei žmonėms. Įveikiami taip:

1. *Atminkite, jog tai jų problema, ne jūsų. Šiaip jie neturi piktų kėslų.*
2. *Jei esate jų viršininkas, pasirūpinkite, kad galėtų dirbti vieni.*

## DARBOHOLIKAI

Jie bėga nuo savo bėdų pasinerdami į darbą. Kiti iš reikalo tampa darboholikais. Įveikiami taip:

1. *Nuspręskite, ar jų asmenybė yra „A tipo“ ir ar jie visą laiką turi būti užsiėmę. Tokiu atveju nesijaudinkite – jiems tai patinka.*
2. *Skatinkite juos daugiau darbo pavesti kitiems, jei patys neaprėpia.*
3. *Skatinkite juos nusistatyti darbų eiliškumą ir padaryti atliktinų darbų sąrašą.*
4. *Paprašykite vieną savaitę rašyti, kaip jie leidžia laiką (darbe ir ne darbe), ir padarykite atitinkamas pataisas.*

## PESIMISTAI

Jie nuolat vartoja tokius posakius: „*Iš to nieko neišeis*“, „*Nėra ko ir bandyti*“ ar: „*Mes bandėme, ir nieko neišėjo*“. Jiems visad puodukas pustuštis, ne artipilnis. Įveikiami taip:

1. *Skatinkite pasitikėti draugu.*
2. *Padėkite keisti savo nuostatą.*

3. *Prieš bandant ką nors nauja patarkite užduoti du klausimus: ką aš iš to laimėsiu? Ką pralaimėsiu?*
4. *Paklauskite, ar jiems patinka būti tarp kitų pesimistiškai nusiteikusių žmonių.*

## NUOBODŽIAUJANTIEJI

Jie tik eina pramintu keliu ir nė neketina iš jo pasukti. Tačiau daugybę laiko sugaišta skųsdamiesi visokiausiomis smulkmenomis, kurios juos erzina. Jie pavydi tiems, kurie prasimuša gyvenime, bet patiems, matyt, pristinga reikiamų priemonių ar energijos daugiau pasiekti. Įveikiami taip:

1. *Paskatinkite juos surašyti asmeninius ir darbo tikslus.*
2. *Paklauskite, ar jiems patinka turimas darbas. Jei nepatinka, paklauskite, ką norėtų veikti.*
3. *Padėkite jiems rasti būdus savo tikslams įgyvendinti.*
4. *Žr. „Zirzekliai, verkšlentojai ir niurgzliai“.*

## TIKINTIEJI SĖKME

Jie mano, kad tai, ką tu turi, turi todėl, kad tau „sekasi“, o ne kad sunkiai dirbi. Jie linkę lošti ir tiki, kad jei juos lydės sėkmė, gaus iš gyvenimo visa, ko nori. Įveikiami *kaip ir „nuobodžiaujantieji“, išskyrus 4.*

## MARMEKLIAI

Jie taip ir neišmoko aiškiai, suprantamai ištarti kiekvieną žodį. Jų tariami žodžiai visi susilieja ir klausantysis turi paprašyti pakartoti arba tiesiog nesupranta, kas buvo pasakyta. Įveikiami taip:

1. *Patarkite jiems išklausyti kalbėsenos ar tarties kursą.*
2. *Paaiškinkite, kaip sunku įsitempus klausytis, ką jie sako.*
3. *Jei jų tylus balsas, paskatinkite garsiau kalbėti.*

## NEAPIBRĖŽTAI KALBANTIEJI

Jie yra analitikų priešingybės. Paprašyti pateikti detalių, nesugeba to padaryti. Jie kalba ne konkrečiai, o bendrais bruožais. Įveikiami taip:

1. *Pamokykite juos, kaip nagrinėti kokią nors temą, kad jie mokėtų informaciją konkretizuoti.*
2. *Paprašykite, kad jie smulkiai nurodytų, kokiais etapais atliks užduotis.*
3. *Paprašykite aprašyti, kas vyko per praeitą susirinkimą, paskui tą aprašymą aptarkite ir paprašykite detalizuoti.*

## SAVININKAI

Šie žmonės yra tikri fanatikai to, ką laiko savo valda. Jie puola kiekvieną, bandantį įžengti į jų teritoriją ar nerodantį pagarbos jų nuosavybei. Jų valdą sudaro ir automobilis, ir kabinetas, ir rašomasis stalas, drabužiai ar net rašikliai. Įveikiami taip:

1. *Žinokite, kad tie žmonės visur įžvelgia grėsmę – štai kodėl saugo visa, kas yra jų.*
2. *Jie turbūt jaučiasi taip, tarsi būtumėte įsiveržę į jų „erdvę“.*
3. *Skirtingos kultūros skirtingai supranta asmeninę žmogaus erdvę.*

## PILKOS ASMENYBĖS

Šie žmonės nelabai turi ko pasakyti. Paklausk jų: „*Kas naujo?*“, ir jie visad atsakys: „*Nieko*“. Jie kitiems leidžia šnekėti, patys retai kada duoda kokį klausimą ar įsiterpia į pokalbį. Nėra drovūs, bet šie žmonės „aria“ diena po dienos dirbdami vis tą patį. Įveikiami taip:

1. *Pakvieskite juos į įdomų renginį.*
2. *Įtraukite į veiklą.*
3. *Jiems savo ruožtu paveskite surengti įdomų vakarą ar savaitgalio išvyką.*
4. *Paskatinkite padėti kitiems – gal taip jie išlįs iš savo kiauto.*

## SVAJOKLIAI

Mes visi svajojame, bet šie perlenkia lazdą ir tai ima kenkti jų darbui ar darbo našumui. Gal ne visuomet teisinga juos kaltinti, kad užsisvajoja. Galbūt jų darbas ar gyvenimas toks nuobodus, kad jie neturi kuo užimti minčių. Automatiškos darbo funkcijos sudaro galimybes svajoti. Įveikiami taip:

1. *Pasirūpinkite jų darbo vietos dizainu ir apipavidalinimu.*
2. *Pagalvokite, kaip įvesti darbo rotacijos sistemą.*
3. *Darbuotojams suteikite daugiau informacijos, kaip atlikti užduotis.*

## NEVALOS

Tai, kas jums atrodo netvarkinga, kitam gal taip neatrodo. Galbūt patys kalti, kad esate pedantai? Ar jie *tikrai* netvarkingi? Vaikystėje paskui vienus turbūt vaikščiojo mama ir rankiojo jų išmėtytus daiktus, o kiti gal užaugo netvarkinguose namuose. Netvarka jiems visai netrukdo ir jie nustebtų, jei į tai atkreiptumėte jų dėmesį. Įveikiami taip:

1. *Būkite geru pavyzdžiu.*
2. *Nurodykite, kokių kyla keblumų dėl jų netvarkingumo.*
3. *Surašykite, kas tvarkytina biure. Tikrinkite, ar išeidami palieka tvarkingą darbo vietą.*

## HIPERAKTYVIEJI

Žmogus pavargsti vien žiūrėdamas, kaip šitie uraganai veikia. Jie niekad nenustygsta, žodžius berte beria ir vienu kartu dirba dešimt darbų. Nervinga jų energija persiduoda visiems ir kelia įtampą. Įveikiami taip:

1. *Priminkite hiperaktyviam žmogui pailsėti.*
2. *Paaiškinkite, kad nerimstantis jų aktyvumas kitus dirgina.*

3. *Apkraukite juos darbu. Išmintingai įkinkykite jų energiją tose srityse, kuriose jie duotų naudos.*

ANALITIKAI

Jie viską analizuoja ir gvildena. Kalbėdamiesi klausinėja kiekvienos smulkmenos. Paviršutiniškais pašnekesiais nesidomi. Kiti gali pasijusti jų tardomi. Įveikiami taip:

1. *Paklauskite, kodėl jiems rūpi žinoti kiekvieną smulkmeną.*
2. *Paaiškinkite, jog įkyru, kai iš tavęs norima išpešti pernelyg daug informacijos.*
3. *Panaudokite analitinius jų sugebėjimus skirdami tiriamuosius darbus.*

ŠYKŠTUOLIAI

Šie žmonės taip brangina savo laiką, pinigus bei daiktus, kad jiems labai sunku su jais skirtis. Daugelis išaugo nelabai pasiturinčiose šeimose, turėjo tenkintis tuo, ką turi. Todėl dabar jie kaupia, saugo savo daiktus ir nelinkę dalytis su kitais. Dėl savo taupumo jie dažnai pravardžiuojami „šikšnomis“. Įveikiami taip:

1. *Skatinkite visad sumokėti savo dalį.*
2. *Apmokant bendrą sąskaitą būkite atidūs, nes jie tikriausiai stengsis sumokėti mažiau už kitus.*

Jei patys suvokiate naudoją šias manipuliacines gudrybes, liaukitės ir pagalvokite, kaip galėtumėte elgtis tiesiau ir doriau.

## *Venkime dviprasmybių*

Kartais mūsų žodžius bei elgesį galima įvairiai išsiaiškinti. Jei šito nesuvokiame ir nepasakome, ką turime galvoje, mūsų elgesį kiti gali neteisingai suprasti. Štai pavyzdys:

1. *Vadovo ketinimas.* Vadovas nori, kad Merė (viena darbuotojų) žinotų jį vertinant, jog pastaruoju metu ji daugiau dirba. Jis svarsto, kuris šių būdų geriausiai išreikštų jo dėkingumą:
   a) duoti jai laisvą dieną;
   b) pasikviesti Merę pietų;
   c) pasakyti Merei, ką mano apie jos darbą;
   d) pasistengti sumažinti Merei darbo krūvį.
2. *Vadovo sprendimas.* Jis pasirenka d atvejį ir sumažina Merei darbo krūvį.
3. *Merės reakcija.* Ji pastebi, kad sumažėjo darbo, bet nežino, ką tai reiškia. Galbūt jos vadovas:
   a) kritiškai žiūri ir mano ją nepakeliant darbo krūvio;
   b) duoda jai suprasti, kad per daug kalbasi telefonu;
   c) stengiasi jai padėti;
   d) yra įsitikinęs ją neištveriant kritiškų situacijų.
4. *Kaip Merė tai suprato.* Ji nusprendžia, jog tai a atvejis, įsižeidžia ir pasijunta pažeminta.
5. *Merės svarstymai.* Aš neišsiduosiu, kad jis mane įžeidė. Ar man:
   a) nieko nesakyti?
   b) jam padėkoti?
6. *Merės sprendimas.* Ji nutaria padėkoti.
7. *Kaip tai suprato vadovas.* Jis mano, kad Merė mato jo pastangas ir yra dėkinga.

Tai klasikinis pavyzdys, kaip neteisingai gali būti suprastas dviprasmiškas elgesys. Vadovo ketinimai buvo geri. Tačiau darbuotoja juos suprato priešingai. Būtų buvę daug sklandžiau, jei vadovas savo veiksmus būtų paaiškinęs žodžiais. Išgirdęs Merės atsakymą, jis būtų žinojęs, kad ji suprato, kodėl jai palengvino darbą.

Kitas pavyzdys rodo, kad nepaaiškinus dviprasmiškų veiksmų padariniai gali būti rimtesni. Viena kompanija sėkmingai dirbo net ir ekonomikos nuosmukio sąlygomis. Kompanijos vadovybė nutarė persikelti į didesnes, patogesnes patalpas. Darbuotojams ta gera žinia turėjo būti pranešta ketvirtadienį 17 val. per specialų susirinkimą. Nemalonumai prasidėjo, kai pirmadienio rytą atėjo

kitos kompanijos darbininkai. Jie pasakė biuro administratorei norį išmatuoti kabinetus. Paklausti kodėl paaiškino: „Naujieji šeimininkai nori žinoti prieš įsikeldami“.

Atsiklaususi vadovo, sekretorė leido darbininkams išmatuoti kabinetus. Ją ėmė kamuoti bloga nuojauta, kad gali netekti darbo. Per kavos pertraukėlę ji apie tai užsiminė dviem bendradarbiams, jie šią žinią, aišku, persakė kitiems. Antradienį po pietų vadovybė išgirdo, kad pusė jų personalo jau ieško darbo kitose kompanijose pamanę, jog ketvirtadienio susirinkime bus pranešta apie jų kompanijos likvidavimąsi. Vadovybė nedelsdama nusprendė pranešti gerąją žinią antradienį 17 val.

## *Kaip elgtis su atkakliais žmonėmis*

Šiame telefoninės rinkodaros amžiuje mums visiems teko kalbėtis telefonu su prekybos agentais. Pavyzdžiui, jums gal jau pažįstamas jaunas malonus balsas aiškino apie savo kilimų valymo paslaugą su ypatingomis nuolaidomis. Kai agentė prisistato ir paklausia, kaip sekasi, jūs iškart numanote, kad ji dabar ims piršti kokią prekę ar paslaugą. Aš patarčiau laikytis tokios taktikos:

UŽSIKIRTUSI PLOKŠTELĖ

– Šiandien mes su didelėmis nuolaidomis valome kilimus.
– Ačiū už skambutį, bet man nereikia.
– Bet nuolaidos tikrai didelės ir galioja tik šią savaitę...
– Man nereikia.
– O gal jums išvalyti svetainės baldų komplektą?
– Nereikia... Sudie. – Jūs padedate ragelį.

Tūlas gal pamanys, kad toji mergina stengiasi užsidirbti. Mano nuomone, ji braunasi į asmeninį gyvenimą. Jei man reikės išvalyti kilimą, aš pati paskambinsiu ir paprašysiu.

Naudodami „užsikirtusios plokštelės“ taktiką, jūs vis kartojate tą patį. Nekeliate balso, nesiteisinate. Trečią kartą atsisakius, prekybos agentai paprastai įsitikina, kad kalbate rimtai.

Ši taktika padeda ir įstaigoje, jei jums tenka vyti šalin prekybos agentus. Sakykite, kad jums nurodyta tik paimti vizitinę kortelę ir katalogą (ar informaciją apie gaminius). Kas nors iš kompanijos šiuo reikalu pasirūpins, jei siūlomas gaminys ar paslauga bus verti dėmesio.

Štai kaip derėtų kalbėtis su prekybos agentu:

– Aš norėčiau pamatyti vadovę.

– Ar esate susitaręs?

– Ne.

– Gal pasakytumėte apsilankymo priežastį?

– Norėčiau pristatyti mūsų gaminį.

– Man liepta tik paimti kokį nors informacinį leidinį. Jei tai sudomins vadovę, ji paskambins.

– Mūsų nuolaidos galioja tik šią savaitę.

– Palikite informacinį leidinį man, ir vadovė jums paskambins, jei susidomės.

– Tikrai žinau, kad ji norėtų su manimi susitikti.

– Palikite informacinį leidinį man, ir vadovė jums paskambins, jei susidomės (atkišate ranką paimti informacinio leidinio). Ačiū.

Šią taktiką galite naudoti ir kitose situacijose, pavyzdžiui, kai kas nors stengiasi jus įkalbėti daryti tai, ko nenorite.

– Hari, ar šįvakar mane parveši namo iš darbo?

– Atleisk, bet negaliu. Esu užsiėmęs.

– Hari, man labai reikia, kad šįvakar parvežtum namo iš darbo. Kas atsitiko, kad negali manęs parvežti?

– Sakiau, kad esu užsiėmęs.

Jei kas nors prašo paaiškinti, kodėl atsisakėte, elgiasi agresyviai ir bando jus išnaudoti. Jūs neprivalote aiškintis žmonėms, kodėl negalite padaryti to, ko jie nori. Naudokitės šia taktika visada, kai norite atsakyti tam, kas bando jus įkalbėti, kad sutiktumėte. Ir nesijauskite kalti!

# 4

## SUNKŪS KLIENTAI IR KAIP SU JAIS ELGTIS

### PAGRINDINIAI PRINCIPAI IR METODAI

Kai kam iš mūsų sunkiausi ir labiausiai vedantys iš kantrybės žmonės, su kuriais tenka susidurti, yra klientai. Paprastai kompanijos draudžia darbuotojams į nederamą klientų elgesį atsakyti tuo pačiu. Dažnas padarinys – susierzinę, įsitempę darbuotojai.

Daugiausia savitvardos reikia tiems, kurie dirba priešakinėse kompanijos linijose ir jai atstovauja. Ypač jei jie asmeniškai ar telefonu turi tvarkyti reikalus su piktais ar nepatenkintais klientais. Turintys nusiskundimų klientai būna irzlūs, šiurkštūs, nekantrūs, užsispyrę, įsijausminę ar agresyvūs. Dažnai jie savo pyktį išlieja ant kompanijos atstovo (galbūt ant *jūsų*). Nuo to, kaip išspręsite kliento problemą, priklausys judviejų nuotaika. Valandėlę pabūkime kliento kailyje.

### *Klientų aptarnavimas*

Kaip jums ir man, klientams patinka mandagus aptarnavimas. Darbuotojai kartais pamiršta vieną dalyką – kad „visų svarbiausia yra klientas". Kai kurie darbuotojai daro tokį įspūdį, jog kliento aptarnavimas trukdo tikrajam jų darbui. Tarsi padėdami klientui

darytų jam malonę. Iš tiesų kliento poreikiai turėtų būti svarbesni už bet kokį jų dirbamą darbą.

Deja, daug žmonių eina į paslaugų sferą tik todėl, kad „pasitaikė toks darbas". Jų vieta kur kitur. Jei dirbate paslaugų sferoje, paklauskite savęs: „Ar man patinka aptarnauti žmones? Ar noriu, kad susitikus su manimi jiems pasitaisytų nuotaika?" Jei atsakymas „ne", traukitės iš aptarnavimo sferos!

Vienas visuomenės tikslų turėtų būti sukurti tokį gyvenimą, kad žmonės kitus aptarnautų nesijausdami pataikūnais.

Esama vyrų, kuriems atrodo, jog patarnauti žmonėms (namie ar darbe) – pažeminimas ar „moteriškas darbas". Jie mano, kad kitus aptarnaudami praranda vyriškumą.

Žmogų išduoda jo balso tonas ir kūno kalba. Didelis skirtumas tarp pokalbio, pradedamo trumpu „klausau" ir su šypsena pasakytu: „Labas rytas, kuo šiandien galėčiau jums padėti?" Mano tyrimai universalinėje parduotuvėje parodė, jog šeši pardavėjai iš dešimties niekad nesišypso. Galima pamanyti, kad aptarnaudami pirkėją suteikia jam malonę.

Klientų aptarnavimas svarbu ne tik tiems, kurie dirba parduotuvėse ar restoranuose. Bet kuri visuomenėje veikianti organizacija turi tinkamai aptarnauti klientus. Šiurkštumas, nekantrumas ir nejautrumas nesuderinama su gera, profesionalia prekyba. Ir vis dėlto šie neigiami prekybininkų bruožai pasireiškia dėl įvairiausių priežasčių. Nemandagumas, nepagarba, abejingumas, lėtas aptarnavimas, nežinojimas, kokias paslaugas teikia kompanija, klaidos ir nemalonus elgesys atstumia klientus ir blogai nuteikia. Blogai nuteikiami klientai paprasčiausiai daugiau tokiose vietose nesilanko.

Klientai patraukia ten, kur geriausiai aptarnaujami. Tai, kaip darbuotojas elgiasi su klientais, yra kur kas svarbiau nei visi pinigai, kompanijos išleidžiami reklamai ar geram vardui kurti.

Ar galite patobulinti klientų aptarnavimą? Jei daug mąstote, kaip geriau aptarnauti klientus ir juos patenkinti, jus lydės sėkmė, kad ir kur dirbtumėte.

Paslaugas teikiančių įmonių sėkmingiausiai dirbantys darbuotojai turi bendrų bruožų. Jie žino viską, kas tik įmanoma, apie savo

organizaciją ir tai, kaip geriau ji gali aptarnauti klientus. *Sumanūs darbuotojai žino:*

- ką veikia jų įmonė;
- kas yra jos vadovai;
- kodėl įmonė taip dirba;
- kokias ji siūlo paslaugas ir gaminius;
- kokie gali iškilti bendri klausimai ar sunkumai;
- kaip geriausia aptarnauti klientus.

Be to, sėkmingai dirbantys darbuotojai sugeba išsiaiškinti, ko klientai pageidauja, tikisi ir kokie jų poreikiai. Jie iš paskutiniųjų stengiasi klientų šito išsiklausinėti ir tikrai įsiklauso į jų atsakymus. Jie numato, kokie gali būti klausimai apie kompanijos siūlomus gaminius ar paslaugas.

Ar įsiklausote į savo klientus ir nuoširdžiai norite jiems padėti? Ar juos informuojate, ką darote, kad patenkintumėte jų poreikius? Žmonės paprastai sutinka laukti, jei tiksliai ir atvirai nurodoma, kiek bus vėluojama ir dėl kokių priežasčių.

Galbūt savo darbą ir laikote nuobodžiu ar šablonišku, bet įžeidžiate klientus, jei elgiatės su jais atsainiai ar parodote, kad šis darbas jums įgrisęs. Klientai liaujasi pirkę ar pakeičia pirkimo įpročius, jei iš kurių nors pardavėjų pirkti nėra malonu.

Vėl pabūkite kliento kailyje ir prisiminkite, ar jums yra tekę atsidurti tokioje padėtyje:

- Esate penkerių metų, stovite prie ledų prekystalio ir žiūrite, kaip už jus daug didesni žmonės (atėję vėliau nei jūs) aptarnaujami pirma.
- Ateinate į restoraną, atsisėdate ir žiūrite, kaip kiti aptarnaujami. Kai kas, atėjęs vėliau nei jūs, jau baigia valgyti, o iš jūsų dar nepaimtas užsakymas.
- Ateinate į parduotuvę ir ramiai stovite, o pardavėja šnekasi, nekreipia į jus dėmesio.

- Prisipilate benzino, degalinės darbininkas patikrina tepalus. Vėliau pamatote, kad jis tepaluotais pirštais nučiupinėjo jūsų ką tik nuplautą automobilį.
- Buvote užsisakę kambarį, bet viešbučio registratorė skeptiškai žvelgia į jus, nes neranda užsakymo.
- Smarkiai lyja ir jums sunku važiuoti išsinuomotu automobiliu, nes į jį nebuvo įpilta skysčio stiklo valytuvams.
- Viešbutyje užsisakote pusryčius 7 valandai, bet turite išeiti į 8.30 val. susitikimą nepusryčiavę, nes pusryčiai nebuvo laiku atnešti į kambarį.
- Pritrūkstate grynųjų, todėl turite išsirašyti čekį. Pateikiate jį kasininkui banke, kuriame esate nuolatinis klientas. Kasininkas jus įtariai nužvelgia ir pareikalauja dviejų tapatybės dokumentų.

Neabejoju, kad šie pavyzdžiai jums pažįstami. Kompanijos turėtų nepamiršti, jog prastai aptarnautas klientas gali nebegrįžti naudotis jų paslaugomis. Man kelia šypseną, kai prekybos įmonės leidžia didelius pinigus norėdamos susigrąžinti klientus, kurių gal nebūtų praradusios, jei tie būtų buvę geriau aptarnaujami ir būtų buvę rodoma daugiau mandagumo. Juk šito klientai iš jūsų tikisi.

Rimtos žalos pridaroma, kai klientas iš parduotuvės išlekia su trenksmais. Toks ne tik pats nebesugrįžta, bet ir papasakoja draugams, kaip pas jus prastai aptarnaujama. Jei į jus kreipiasi įpykęs klientas, gaunate puikią progą tokiai žalai užkirsti kelią. Dar nieko nepataisomo neįvyko. Ir neįvyks, jei tokioje situacijoje elgsitės teisingai. Atminkite, jog prarastą klientą susigrąžinti dvigubai sunkiau.

Ar kada išėjote iš parduotuvės (net jei tikrai norėjote ką nors nusipirkti) vien todėl, kad nesulaukėte deramo aptarnavimo? Jei pirkėjai žino būsią gerai aptarnaujami, jie pasirengę brangiau mokėti ar vietoj nesamos jų pageidaujamos prekės pirkti pasiūlytą panašią.

Kai esu nepatenkinta aptarnavimu ar iš kompanijų negaunu, ko prašau, manau galinti rinktis viena iš dviejų: (a) nusprendžiu ten daugiau negrįžti arba (b) duodu jiems galimybę pasitaisyti.

Aš išmokau kompanijoms suteikti galimybę pasitaisyti pasiskųsdama tam, kas gali trūkumus pašalinti.

Vienos oro linijos mane prastai aptarnavo. Užuot perėjusi į kitas oro linijas (konkreti išeitis), aš pasikalbėjau su nemandagaus bilietų pardavėjo viršininku. Jam paaiškinau reikalą ir jis man atsakė: „Kai esate patenkinta mūsų oro linijomis, visiems pasakykite. Kai esate nepatenkinta mūsų aptarnavimu, prašau sakyti man – aš galiu ištaisyti padėtį!" Jis pažadėjo dėl to pasikalbėti su savo darbuotoju.

Štai kelios situacijos, kurios gal jums pasitaikė. Pagalvokite, kaip elgtumėtės:

1. Jūs dirbate kompanijoje, tiekiančioje automobilių dalis. Jums prie prekystalio aptarnaujant klientus įpuola žmogus. Jis mato, kad jūs užsiėmęs su klientu. Matyt, jis skuba, nes trypčioja, dirsčioja į laikrodį ir dūsauja. Kaip galėtumėte jam palengvinti laukimą?

Atminkite, jog niekas taip neerzina, kaip nekantrus laukimas, kai turintis jus aptarnauti pardavėjas jūsų tarsi nė nemato. Tad pirmiausia derėtų parodyti, jog pastebite klientą čia esant. Galėtumėte pasakyti: „Tuoj pat jus aptarnausiu".

2. Jūs baigėte kalbą su pirmuoju klientu. Linktelite skubančiam vyrui, ir jis prieina prie prekystalio. Ką jam pasakysite, kad pasitaisytų nuotaika po laukimo?

Tarkite: „Ačiū už kantrybę. Kuo galėčiau jums šiandien padėti?"

3. Pirkėjas parodo paštu gautą užsakymo blanką, kurį jis užpildė. Bet kažkas jam atsiuntė ne tos rūšies blanką. Jūs paaiškinate, jog blankas ne toks, ir jis labai supyksta. Ką jam pasakyti?

Iškart norėtumėte jam atšauti: „Aš nekaltas, kad jums buvo išsiųstas ne tas blankas" (jūs teisinatės) arba: „Tikriausiai Džordžas jį išsiuntė per klaidą" (kaltinate kitą). Ar pirkėjas bus tuo patenkintas? Žinoma, ne! Jam nerūpi, kas jam išsiuntė ne tą blanką, jam tik reikia automobilio detalių!

Jums štai ką derėtų pasakyti: „Apgailestauju, kad gavote ne tą blanką. Nesistebiu, kad jums sugadinta nuotaika – jei man taip būtų atsitikę, ir aš pykčiau. Aš jums padėsiu užpildyti teisingą blanką".

Šiuo atveju jūs nesikratote atsakomybės. Ne tik atsiprašote ir užjaučiate pirkėją, bet ir imatės priemonių nesklandumams pašalinti.

4. Tarkime, kaip tik jūs išsiuntėte pirkėjui netinkamą blanką. Ar sakote: „Mes pakeitėme sistemą ir tokių blankų nenaudojame" (kratotės atsakomybės)? Ar pripažįstate savo klaidą? „Aš suklydau. Štai kokį blanką turėjau jums išsiųsti. Aš jums sutaupysiu laiko ir padėsiu jį užpildyti."

## *Kaip elgtis su išvestais iš kantrybės klientais*

Štai kas, anot pirkėjų bei klientų, juos erzina (ir gali supykinti):

| ***Poreikis*** | ***Kliūtis*** | ***Poreikio patenkinimas*** |
|---|---|---|
| | NIEKAS MANĘS NESIKLAUSO.<br>NĖRA TVARKOS.<br>JŪS Į MANE NEKREIPIATE DĖMESIO.<br>GAMINYS PRASTAS. | |

Pirmiausia jums derėtų išsiaiškinti, kas klientui trukdo. Paskui pasistenkite nesklandumus pašalinti.

Jei klientas mano, kad „niekas manęs nesiklauso", ir susierzinimą išlieja imdamas ant jūsų šaukti, kaip parodysite, jog klausotės? Tai turėtų rodyti jūsų kūno kalba, be to, derėtų perklausti, ar teisingai jį supratote. Paskui paklausinėkite, smulkiau pasiaiškinkite, su kokiais nesklandumais jis susidūrė. Tai būtų pravartu ir atvejais „nėra tvarkos", „jūs į mane nekreipiate dėmesio" bei „gaminys prastas".

## *Kaip elgtis su piktais klientais*

Prisiminkite, kad klientas tikriausiai pyksta todėl, kad nebuvo patenkinti jo poreikiai, ir mano jus galint bent kiek jam padėti. Tačiau gal būtų apdairiau iškart neskirti viso dėmesio jo nusiskundimui.

***Pirmiausia atsižvelkite į kliento jausmus.*** Atjauskite jį – pabūkite jo kailyje. Pasakykite: „Nesistebiu, kad jums sugedo nuotaika, jei taip atsitiktų, ir man sugestų". Atidžiai jį išklausykite nenuleisdami nuo jo žvilgsnio, linkčiokite ir kitaip rodykite, jog esate jam dėmesingi. Paklausinėkite, kad patiems būtų aiškiau: „Ir kas tada atsitiko?" arba: „Ar prekė jums netiko?" Paskui savo ruožtu išsakykite, kaip supratote jo nusiskundimą (ar pykčio priežastį).

***Tada aiškinkitės jo nusiskundimą.*** Apraminę klientą, jau galite pereiti prie jo nusiskundimo. Pasiteiraukite, ko jis iš jūsų nori. Paklauskite: „Matau, kad esate nepatenkintas. *Kaip galėčiau jums padėti?*" Daugelis darbuotojų pamiršta duoti šį klausimą, bet tai labai veiksminga priemonė šalinant nesklandumus. Dažnai klientai patys nežino, ko iš jūsų nori. Tada išsiaiškinkite, ko išties reikalaujama, ir imkitės priemonių tam įvykdyti.

O ką sakyti, kai negalite padaryti, ko norima? Jei žmogui tiesiai tai išrėšite, savaime aišku, jis bus nepatenkintas. Bet jei pasiūlysite panašų pasirinkimą, žmogus bus mažiau nepatenkintas. Kai negalite patenkinti kliento pageidavimų, pasakykite, ką *galite* padaryti ir kas panašiausiai atitiktų jo poreikį. Pasiūlykite bent du pakaitalus, bet ne daugiau kaip tris. (Daugiau nei trys trikdo.) Šitaip padėties valdymą vėl atiduodate į kliento rankas. Jis ar ji mintyse vėl yra „prie vairo". Tokiomis aplinkybėmis laimite abu.

Jei negalite pasiūlyti jokios alternatyvos, paaiškinkite, dėl kokių kompanijos taisyklių ar strategijos neįmanu patenkinti kliento reikalavimo. Aiškinkite tai, kas tinka tik šio kliento atveju. Pakalbėkite su klientu, ką jam tikslingiausia daryti (gal priimti jūsų pasiūlytą alternatyvą), kad abiem padėtis būtų aiški. Ką pažadate padaryti,

būtinai padarykite. Asmeniškai paraginkite (atidus rūpestis) klientus kreiptis į jus, jei ateityje jiems iškiltų kokių sunkumų.

PASTABA: Atminkite, jog visus nesklandumus nelengva pašalinti. Galbūt negalėsite visiškai patenkinti klientų, tačiau bandykite su jais tartis, kad abi pusės nenusiviltų.

## *Taisykime savo pačių klaidas*

Ką daryti, kai *patys* suklystate? Pirmiausia nesigėdykime prisipažinti. Pasakykite: „Apgailestauju, kad taip įvyko. Kaip galėčiau klaidą ištaisyti?" Paskui ją ištaisykite. Nesiteisinkite tokiais žodžiais: „Mes buvome beprotiškai užsiėmę. Todėl ir suklydau". Kad ir ką darytumėte, nepalikite kliento skundo be dėmesio. Klientas tik dar labiau supyks ant jūsų ir ant kompanijos.

Ar jums sunku prisipažinti suklydus? Mes visi klystame ir dažnas nemėgsta to prisipažinti. Bet jei žmogus, padaręs klaidą, ją prisipažįsta, argi mūsų pagarba jam nepadidėja? Daugelis mano, jog kiti juos mažiau gerbs, jei prisipažins suklydę. Priešingai. Jūs padarėte klaidą, ją pripažįstate ir norite ištaisyti. Taip abiem pusėms kur kas geriau. Jei klientas ir toliau ginčijasi, paklauskite: „Ką norėtumėte, kad padaryčiau problemai išspręsti?"

## *„Užsikirtusios plokštelės" taktika*

*„Aš turiu reikalauti iš klientų laikytis taisyklių ir nustatytos tvarkos. Jiems nepatinka daugelis šių taisyklių ir man sunku atsilaikyti, kai jie primygtinai prašo padaryti išimtį."*

Tai tik viena iš daugelio nemalonių situacijų, kuriose geriausia naudoti „užsikirtusios plokštelės" taktiką.

Pavyzdžiui, galite pasakyti: „Suprantu jūsų nepasitenkinimą, bet niekam negaliu daryti išimčių". Arba: „Norėčiau jums padaryti išimtį, bet negaliu". Jei žmogus toliau skundžiasi, vėl tai pakartokite. Nekelkite balso ir nesiteisinkite. Pamatysite, trečią kartą tą patį pa-

kartojus, klientas išgirs. Bet atminkite: kai negalite patenkinti kliento reikalavimo, jei įmanoma, bandykite pasiūlyti bent dvi kitas išeitis.

## *Pokalbiai telefonu*

Jei esate panašūs į mane, kai telefonu jums nederamai atsakoma, iškart jūsų įspūdis apie tą kompaniją pablogėja. Atminkite, jog netinkamai atsiliepdami telefonu galbūt atstumiate galimus ar net nuolatinius klientus.

Jūsų firma turi daryti gerą įspūdį. Jūs galbūt esate pirmutinis ir kai kuriais atvejais vienintelis ryšys su ja. Štai šiek tiek patarimų:

*Telefoninis etiketas*

1. Atsiliepkite telefonu iškart – jei įmanoma, po pirmo skambučio.
2. Jei skambinama kam kitam, tučtuojau „permeskite skambutį“. (Žr. „Kaip kalbėti telefonu“.)
3. Skambinančiajam, jei jis nepadeda ragelio, praneškite, ar laukti.
4. Niekad neuždenkite delnu mikrofono. (Klientas pamanys, kad elgiatės pasalūniškai arba kad jį apkalbate.)
5. Kad ir kaip tą akimirką jaustumėtės, klientui neišsiduokite esą prastos nuotaikos.
6. Su sunkiais klientais nepraraskite savitvardos.
7. *Suklydę atsiprašykite.*
8. Klientams stenkitės pasitarnauti smulkiomis paslaugomis, ir jie ateityje jas prisimins.
9. Išmokite teisingai užsakyti tarpmiestinius pokalbius ir juos priimti.
10. Išmokite atsakomosios reakcijos ir parafrazės metodą, kad teisingai suprastumėte pašnekovą.
11. Išgirdę pavardę, paprašykite ją pasakyti paraidžiui. Prie pavardės skliausteliuose užrašykite tarimą, kad ateityje ją teisingai ištartumėte.
12. Jei pasitraukiate iš savo darbo vietos, pasakykite apie tai sekretorei ar paprašykite, kad kas nors atsilieptų telefonu.
13. Prie *kiekvieno* telefono padėkite popieriaus ir rašiklį.

14. Jei turite nueiti nuo telefono ko nors sužinoti, paklauskite skambinančiojo, ar jis palauks, ar vėliau paskambins.
15. Jei skambinantysis prašo tokios informacijos, kurios jūs iškart negalite suteikti, pasakykite, kad vėliau duosite atsakymą. Paskambinkite patys arba paprašykite paskambinti tuo klausimu geriau išmanantį. Svarbu, kad žmogui būtų suteikta informacija. Antrasis variantas gal net naudingesnis, nes per pokalbį skambinantis žmogus gali turėti papildomų klausimų, į kuriuos nesugebėsite atsakyti.
16. Kur dera, vartokite skambinančiojo pavardę (bet nepersistenkite). Pavardę teisingai ištarkite.
17. Tarpmiestinius pokalbius patys užsakykite. Prašydami sekretorės tai padaryti, kartais tik sugaišinsite klientą. Žmonėms pasirodys, kad kitų laiką branginate ne taip kaip savo.
18. Pasižymėkite, ką turėsite pasakyti, kad nepamirštumėte svarbių dalykų. Jei teks skambinti patiems, pasižymėję prisiminsite, ką norėjote aptarti.
19. Atsiliepdami telefonu prisistatykite, pvz., „Bilas Beikeris, išsiuntimo skyrius“.

Atminkite, jog reikia būti mandagiems ir maloniems; kalbėti su skambinančiuoju kaip su svarbiu asmeniu; dera branginti skambinančiojo ir kompanijos laiką. Ir svarbiausia – reikia pagelbėti skambinančiajam pasiekti skambučio tikslą.

Keli įprasti atsakymai padės pasiekti šiuos tikslus įvairiose situacijose, su kuriomis teks susidurti. Žemiau pateikiami tokių atsakymų pavyzdžiai.

*Atsiliepimas telefonu*

| *Situacija* | *Atsakymas* |
|---|---|
| Atsiliepiate telefonu | Finansų skyrius, kalba Bilas Džounsas. |

| *Situacija* | *Atsakymas* |
|---|---|
| Žmogus, kuriam skambinama, kalba kitu telefonu. | Ponia Džouns šiuo metu kalba kitu telefonu. Palauksite ar paprašyti, kad jums paskambintų? |
| Žmogus, kuriam skambinama, valandėlę išėjęs. | Šiuo metu pono Džounso nėra kabinete. Gal jam ką nors pasakyti? |
| Skambinantysis sujungtas ne su tuo skyriumi. | Šiuos reikalus tvarko mūsų finansų skyrius. Ar su juo sujungti? |
| Žmogus, kuriam skambinama, iki trečios valandos bus susirinkime. | Ponia Džouns iki trečios valandos bus susirinkime. Ar paprašyti, kad jums paskambintų? |
| Žmogus, kuriam skambinama, kalbasi su klientu. | Ponas Džounsas kalbasi su klientu. Ar paprašyti, kad jums paskambintų? |
| Žmogaus, kuriam skambinama, nebus iki darbo pabaigos. | Iki darbo pabaigos ponios Džouns nebus. Gal paskambintumėte rytoj? |
| Jums reikia žinoti, kas skambina. | Gal galėčiau pasakyti ponui Džounsui, kas skambina? |
| Žmogaus, kuriam skambinama, dar nėra. | Šiuo metu ponios Džouns nėra kabinete. Gal paprašyti, kad jums paskambintų? PASTABA: Nesakykite: „Šiandien jos dar nėra“ – gali pasirodyti, kad ji pramiegojo. |
| Žmogus, kuriam skambinama, serga. | Pono Džounso šiandien nėra. Ar paprašyti, kad jums paskambintų, ar norėtumėte kalbėti su kuo nors kitu? |

| *Situacija* | *Atsakymas* |
|---|---|
| Laukiančiajam turite pranešti, kodėl dar neatsako žmogus, kuriam jis skambina. | Ponia Džouns dabar kalbasi kitu telefonu. Paliksite žinutę, ar paprašyti, kad jums paskambintų? |
| Atsakote laukiančiajam. | Ačiū, kad palaukėte. |
| Žmogus, kuriam skambinama, išvykęs. | Pono Džounso nebus darbe iki birželio ketvirtos. Paliksite žinutę ar kalbėsite su kuo nors kitu? PASTABA: Nesakykite: „Jis išvykęs“, nes galbūt vagys sužinos, kad šiuo metu saugu įsilaužti į jo namus. |
| Atsakote jus sujungus vietos telefonu. | Finansų skyrius, Bilas Džounsas klauso. Kuo galiu jums padėti? |
| Moteris, kuriai skambinama, išėjusi, bet dar grįš. | Ponios Džouns nebus iki antros valandos. Ar kai ji grįš, paprašyti, kad jums paskambintų? PASTABA: Niekada nesakykite: „Neturiu supratimo, kur ji!“ (Tai neprofesionalu. Jums dera žinoti, kur ji!) |
| Žmogus, kuriam skambinama, išėjęs gerti kavos. | Ponas Džounsas turėtų būti po dvidešimties minučių. Ar paprašyti, kad jums paskambintų? |
| Žmogus, kuriam skambinama, išėjęs pietų. | Ponia Džouns turėtų būti apie pirmą valandą. Ar paprašyti, kad jums paskambintų? PASTABA: Nesakykite: „Ji išėjo pietauti“, žmonės gali pamanyti, kad ji vengia darbo. |

| *Situacija* | *Atsakymas* |
|---|---|
| Žmogus, kuriam skambina, yra užsiėmęs ir nenori būti trukdomas. | Su ponu Džounsu negalėsite susisiekti iki trečios valandos. Gal norėtumėte kalbėti su kuo nors kitu ar jam pasakyti, kad jums paskambintų? PASTABA: Nesakykite: „Jis užsiėmęs". Žmogus pamanys, kad užsiėmęs svarbesniais reikalais nei jo. |
| Baigiate kalbėti telefonu. | Ačiū, kad paskambinote. Viso labo. |
| Jūs kam nors skambinate. | Labas rytas. Čia skambina Bilas Džounsas iš tokios ir tokios kompanijos. Norėčiau kalbėtis su ponu Smitu. |

Niekada neatsakykite taip: „Prieš pusvalandį ji išėjo pietauti. Paskambinkite po dviejų valandų, gal jau bus grįžusi". Arba „Šiandien ketvirtadienis, o ketvirtadieniais ji retai kada ateina anksčiau pusės vienuoliktos". Tokie atsakymai sudarys prastą įspūdį apie tą žmogų, kuriam skambinama, ir apie jūsų kompaniją.

Vienas atsakymas tinka daugelyje situacijų: „Apgailestauju, bet su ponu Džounsu šiuo metu negalima susisiekti". Galbūt ponas Džounsas sėdi priešais jus, bet skambinantysis dabar negali su juo „susisiekti". Šitaip sekretorėms nereikia meluoti dėl savo viršininkų. Vartokite šią frazę, kai viršininkas nori, kad pasakytumėte (neteisingai) jo ar jos nesant kabinete.

## Sveika nuovoka ir mandagumas

Štai kelios situacijos, kai reikia vadovautis sveika nuovoka:

1. Jūsų viršininkas apsikrovęs darbu ir prašė jo netrukdyti – nebent kiltų gaisras. Skambina kompanijos prezidentas ir nori kalbėti su jūsų viršininku.

Nėra taisyklės be išimties. Tai akivaizdžiai toks atvejis.

2. Pas jus per apsirikimą pataiko žmonės, skambinantys į kompaniją, kurios telefono numeris panašus į jūsų.

Negaiškite laiko ir nesipiktinkite. Verčiau pasižiūrėkite, koks iš tiesų tos kompanijos numeris, ir skambinantiems jį pasakykite.

3. Jūsų savivaldybės skyriaus pavadinimas panašus į vieno vyriausybės departamento. Žmonės mano jus galint atsakyti į jiems rūpimus klausimus.

Turėkite pasiruošę paaiškinimą, nurodantį jūsų funkcijų skirtumus, ir skambinantiems pasakykite teisingą numerį. Nepraraskite savitvardos – žmonės skambina ne iš blogos valios.

4. Iš priimamojo turite palydėti interesantą į viršininko kabinetą. Ar jūs:
   a) eisite pirma interesanto pareiškę: „Prašom eiti su manim"?
   b) leisite interesantui eiti pirmam paaiškinę: „Eikit šiuo koridoriumi, pirmos durys iš dešinės"?

Teisingas atsakymas a.

5. Atvedate interesantą į viršininko kabinetą. Jie nepažįstami. Ar jūs:
   a) įleisite interesantą?
   b) pranešite apie interesantą tardami: „(Viršininko pavardė), štai ponas Džounsas iš XYZ kompanijos"?
   c) supažindinsite juos?

   Teisingas atsakymas b.

6. Viršininkė pasikviečia jus į savo kabinetą, kur yra interesantas. Jums įėjus, jis atsistoja. Ar jums:
   a) linktelėti interesantui ir atsisėsti?
   b) linktelėti interesantui ir tarti: „Prašom sėstis"?
   c) tarti: „Laba diena" ir atsisėsti?

Teisingi atsakymai a ir c.

7. Prieš darbo pabaigą užeina viršininkės sutuoktinis. Ar jums:
   a) vidaus telefonu paskambinti viršininkei ir elgtis pagal jos nurodymus?
   b) priimamajame pasiūlyti svečiui atsisėsti?
   c) nusišypsoti ir su juo šnektelėti, kol viršininkė nebebus užsiėmusi?

Teisingas atsakymas a, bet jei viršininkė užsiėmusi, teisingas b atsakymas.

## YPATINGOS SITUACIJOS

### *Valstybinės įstaigos*

Valstybės tarnautojų bendravimas su klientais turi tam tikrų ypatumų. Kadangi valstybinės įstaigos nekonkuruoja su kitomis firmomis, klientai neturi pasirinkimo – niekur kitur negali kreiptis. Todėl žmonės ateina į valstybinę įstaigą jau nusiteikę ginčytis.

Be to, valstybės tarnautojai susiduria su tokiu klientų požiūriu: „Tu man tarnauji! Daryk ko prašomas, arba!.." Valstybinių įstaigų darbuotojai turėtų pripažinti, jog tai bendras ir visai suprantamas požiūris.

Dėl šių dviejų ypatumų valstybės tarnautojams reikia turėti daugiau dėmesingumo ir bendravimo įgūdžių nei kitur dirbantiems.

Valstybinių įstaigų vadovai į tai turėtų atsižvelgti priimdami į darbą žmones, kuriems teks aptarnauti interesantus.

## Gydytojų kabinetai

*„Aš dirbu gydytojo kabinete, ir žmonės dažnai skambina norėdami tą pačią dieną pakliūti pas gydytoją. Jei aš juos užrašau ir pasakau, kad jiems skiriamas laikas rytoj, 10 valandą ryto, jie ima prieštarauti. Kaip man juos nuraminti ir nesijausti kaltai, kad negaliu jiems anksčiau skirti laiko?“*

Atsakymas galėtų būti toks: „Gaila, bet daktaras Gregas šiandien negali jūsų priimti. Tačiau rytoj rytą yra dvi laisvos vietos. Ar jums būtų patogiau 10 valandą ar 11.30?“

Užmirškite bet kokią savo kaltę, kurią jums tarsi primeta ši situacija. Jei stengiatės savo pareigas atlikti kuo geriau, nėra dėl ko jaustis kaltai. Iš pradžių, kai negalite patenkinti ligonių pageidavimų, jie galbūt sutrinka. Kai duodate jiems pasirinkti, jie vėl pasijunta valdą padėtį.

*„Esu registratorė gydytojo kabinete. Aną savaitę atėjo moteris su išdykusiu dvejų metų sūneliu. Jis ėmė visur landžioti. Galų gale pakėliau jį, pasodinau motinai ant kelių ir pasakiau: „Ar čia jūsų vaikas? Jis visur landžioja, žiūrėkite, kad ko nepridarytų“. Po penkių minučių buvo jos eilė užeiti pas gydytoją ir ji išdrįso pasakyti: „Pabūkite su Džoniu“. Aš jai paaiškinau, jog į mano pareigas neįeina prižiūrėti jos vaiko. Jai reikėjo atsivesti žmogų, kad pabūtų su vaiku. Aš neturiu tam laiko. Pagaliau ji kartu įsivedė vaiką, bet buvo nepatenkinta. Kaip man tokioje padėtyje derėjo pasielgti?“*

Tokių atvejų pasitaiko gydytojų, stomatologų kabinetuose bei advokatų kontorose ir jie gana rimti. Niekad neimkite vaikų ant rankų ir jų netramdykite, nebent iškiltų pavojus jiems patiems susižeisti ar sužeisti kitus. Motina jus gali apkaltinti smurtavimu!

Atkreipkite motinos dėmesį, jog vaikas trukdo jums dirbti. Jei toks elgesys nesiliauja, paprašykite motiną su vaiku išeiti. Jūs neprivalote prižiūrėti vaikų, nebent iškiltų pavojus. Atminkite, kad sutikus pasirūpinti vaiku jums tektų teisinė atsakomybė, jei jūsų prižiūrimas vaikas susižeistų. Pasidomėkite įstatymais ir praneškite savo vadovui apie savo pareigas ir atsakomybę, jei jis paprašytų padaryti kam nors tokią paslaugą.

Kai kuriose įstaigose yra iškabinti tokie įspėjimai: „Jūs atsakote už savo vaikų elgesį. Jeigu jie nederamai elgsis ar trukdys dirbti, juos prašysime išeiti".

Daugelyje medicinos įstaigų yra žaislų vaikams pažaisti, bet prie jų kabo įspėjimai: „Šie žaislai skirti tik pacientams". Taigi tėvai vengia prašyti personalą prižiūrėti vaikus, atėjusius ne pas gydytoją. Vėlgi palikite savo vadovui spręsti, kokias taikyti taisykles.

*„Aš dirbu gydytojo kabinete, ir skambinantieji dažnai atsisako pasakyti, kodėl nori apsilankyti pas gydytoją. Aš jiems aiškinu, jog šito teiraujuosi todėl, kad turiu žinoti, kiek jiems skirti laiko. Jų įprastas atsakymas toks: „Man reikia užeiti tik penkioms minutėms". Aš jiems skiriu dešimt minučių, o jie išbūna penkiolika ar dvidešimt, nes jų negalavimas nėra toks jau paprastas. Jeigu jie man paaiškintų, kuo skundžiasi, aš iš patirties žinočiau, kiek maždaug užtruks pas gydytoją. Kodėl pacientai šitaip elgiasi? Ar mano, kad aš smalsauju?"*

Supraskite, kad gal tai, apie ką jie nori kalbėtis su gydytoju, laiko asmeniniu reikalu. Gal mano jus neturint teisės žinoti jų paslapčių. Pabandykite juos atjausti: „Suprantu, jog reikalas asmeninis, bet jūs man nesuteikėte informacijos, reikalingos jus užrašyti pas gydytoją". Tegul jie žino, kad laikotės gydytojo nurodymų. Jei reikia, panaudokite „užsikirtusios plokštelės" metodą. Arba pasiūlykite kitą išeitį: „Gal jūs verčiau šiuo klausimu paskambintumėte gydytojui Smitui?"

## *Restoranai ir viešbučiai*

*„Aš dirbu restorane administratore. Prieš kelias dienas atsidūriau tokioje padėtyje, kai nežinojau, kaip būtų geriausia pasielgti. Buvo likęs neužimtas tik vienas staliukas dviem žmonėms. Eilutėje buvo moteris su sūnumi. Ji paaiškino, jog tądien jos sūnaus gimtadienis – abiem ypatinga proga. Jie nebuvo užsisakę staliuko.*

*Aš juos jau norėjau pasodinti priminusi, jog tai paskutinis neužimtas staliukas, kai prakalbo už jų stovinti pora. „Mes užsakėme stalą septintai valandai. Dabar jau septynios, ir, kaip matome, tuščių staliukų daugiau nėra. Aštuonios penkiolika prasideda kino seansas, į kurį mudu su žmona einame, ir mes negalime laukti, kol atsilaisvins kitas stalas. Mums reikia šito!" Jie parodė į paskutinį neužimtą stalą.*

*Moteris su jais ėmė ginčytis, kam iš jų turėtų atitekti stalas, bet prie jo aš pasodinau porą, užsisakiusią vietas. Moteris su sūnumi liko nepatenkinti ir išėjo nelaukę kito staliuko."*

Būna situacijų, kai negerai, kad ir kaip pasielgtum. Šita kaip tik tokia. Kadangi buvo likęs tik vienas neužimtas stalas, pirmiausia reikėjo paklausti, ar kas nors yra užsisakęs vietas. Moteriai su sūnumi būtų tekę palaukti kito staliuko. Jūs pasielgėte teisingai.

*„Aš dirbu viešbutyje registratore. Penktą valandą po pietų atėjo moteris, norinti apsistoti savo užsakytame kambaryje. Viešbutis dar buvo pilnutėlis vienos konferencijos dalyvių. Žmonės vėlavo išvažiuoti ir jos kambarys dar nebuvo paruoštas. Ji ėmė blaškytis po viešbutį skųsdamasi, kokia jai nesėkminga diena. Aš jai tik galėjau pasiūlyti palaukti viešbučio svetainėje, kol jai bus sutvarkytas kambarys. Ji buvo nepatenkinta, tačiau sutiko. Ką kita aš jai galėjau pasiūlyti?"*

Sužinokite, ką tokiais atvejais gali pasiūlyti svečiams jūsų viešbutis. Galbūt galėjote jai pasiūlyti rinktis. Pavyzdžiui: „Gal palauktumėte viešbučio svetainėje, kol jums bus sutvarkytas kambarys? O gal norėtumėte pas mane palikti savo lagaminus ir restorane viešbučio sąskaita atsigerti ir užkąsti?" (Prisiminkite, jog buvo penkta valanda

ir ji gal mielai būtų atsigėrusi ar užvalgiusi.) Psichologiniu požiūriu šitaip ji vėl pasijunta valdanti padėtį, nes gali rinktis ko nori.

Jei jūsų kompanija ar vienas jos atstovų klientui sugadino nuotaiką, jis nusipelno malonios, dėmesingos globos, kad nesklandumai būtų pašalinti. Šis dėmesys gali būti ir paprastas – ištaisyti trūkumus, ir dosnesnis – atlyginti grynaisiais ar kokia nemokama paslauga. Viešbučiai, padarę klientams keblumų, dažnai dovanoja vaisių krepšį ar duoda geresnį numerį.

Kaip jūsų kompanija gali atlyginti už pagrįstus nusiskundimus nenorėdama prarasti to kliento?

*„Dirbu banketų salės administratore. Buvau atsakinga už svečių aptarnavimą bei jaukumą per vieną priėmimą. Blogai veikė ventiliatorius ir mes visur iškabinome skelbimus NERŪKOMA. Vos prasidėjus priėmimui, pastebėjau vieną vyrą užsidegant cigaretę. Aš jam paaiškinau, kad prasta ventiliacija, ir paprašiau užgesinti cigaretę. Jis užsiplieskė: „Diskriminacija!" Galų gale man teko iškviesti direktorių, kad priverstų jį užgesinti cigaretę. Kaip man derėjo pasielgti?"*

Šis žmogus turi visas „klasės juokdario" savybes. Jis negalėjo nematyti skelbimų ir užsirūkydamas žinojo pažeidžiąs tvarką. Galėjote tikėtis nemalonumų. Aš būčiau tam žmogui pasakiusi, kad noriu su juo pasikalbėti ne salėje (jis būtų netekęs žiūrovų). Paskui būčiau paaiškinusi, kodėl salėje nerūkoma.

Jei jis būtų priešinęsis, būčiau pabandžiusi „užsikirtusios plokštelės" metodą ar pasiūliusi jam kitą išeitį. Jei jis norėjo rūkyti, galėjo rūkyti koridoriuje ar kavinėje, bet ne banketų salėje. Jei vis tiek būtų nepaklusęs, būčiau pakvietusi direktorių ar apsaugos darbuotoją.

## Poilsio ir pramogų centrai

*„Aš dirbu poilsio ir pramogų klube. Visą dieną turiu teikti žmonėms informaciją, kada veikia baseinas ar čiuožykla. Man labai nuobodu. Be to, turiu ir sunkesnių pareigų."*

Žinia, nėra labai įdomu kartoti ir kartoti tą pačią informaciją, bet ar imdamasi šio darbo pasidomėjote, kas įeis į jūsų pareigas? Neabejoju, jog tai viena pagrindinių jūsų funkcijų. Nuolatiniai skambučiai telefonu neišvengiami, nes poilsio ir pramogų centrai dažnai keičia darbo laiką. Kad sumažintumėte pasikartojančius skambučius, pasiteiraukite klientų, ar jie nenorėtų atvažiuoti ir nusirašyti darbo laiką, arba pasiūlykite tai pranešti elektroniniu paštu. Jei vis vien negalite susitaikyti su tokiomis pareigomis, derėtų pasvarstyti – gal šis darbas jums nepatinka arba gal esate jam per aukštos kvalifikacijos.

## *Senų žmonių aptarnavimas*

*„Man tenka aptarnauti senus žmones. Ką vertėtų atminti bendraujant su jais?"*

Kartais su senyvais žmonėmis sunku susikalbėti. Jiems būna visokių bėdų. Dažnai sveikata šlubuoja. Gal klausa susilpnėjusi ar sulėtėjęs mąstymas.

Bet įsivaizduokite, kaip nemalonu žvaliai aštuoniasdešimtmetei, kai su ja kalbantysis šaukia manydamas, jog visi senyvi žmonės kurti. Neprigirdintieji paprastai turi klausos aparatus. Nekelkite balso vien todėl, kad prieš jus žilas žmogus.

Be to, senam žmogui gali nepatikti, jei su juo elgiamasi kaip su kvaištelėjusiu. Nekalbėkite su juo kaip su vaiku. Jei nesate įsitikinusi, ar jie suprato, kas buvo pasakyta, paskatinkite juos tai pakartoti kitais žodžiais, kad nebūtų jokių nesusipratimų.

## *Neįgalūs klientai*

*„Man pasitaiko mikčiojančių klientų. Kaip tokiais atvejais turėčiau elgtis?"*

Kaip manote, kokias klaidas darote kalbėdami su mikčiojančiu žmogumi? Ar už jį baigiate sakinį? Jei užbaigiate neteisingai, mikčiojantysis pradeda jį nuo pradžios. Įsivaizduojate, kad jis dar labiau susierzina? Mikčiojantys žmonės dažnai bijo būti neteisingai suprasti. Dar blogiau, kai neteisingai spėdami, ką jie nori pasakyti, už juos baigiate sakinį. Turėkite širdį!

Štai ką derėtų atminti kalbantis su mikčiojančiu žmogumi. Daugelis jų yra vidutinio arba aukšto intelekto. Jų smegenys taip greitai dirba, kad burna nespėja išsakyti minčių. Vaikystėje jų tėvai ir mokytojai tikriausiai taisydavo jų kalbą, o nuo to tik blogiau.

Parodykite mikčiojančiam žmogui, kad esate nusiteikę jį išklausyti. Pasitelkite įdėmaus klausymosi įgūdžius. Ramiai žvelkite jam į akis, linkčiokite, duokite vieną kitą klausimą ir būtinai leiskite užbaigti, ką ji ar jis sako. Jei skubės kalbėti, pradės nervintis ir užtruks dar ilgiau.

*„Man sunku aptarnauti neįgalius klientus. Suprantu, jog pati esu dėl to kalta, bet kaip galėčiau pasitaisyti?“*

Neįgalūs žmonės labiausiai skundžiasi, kad kiti elgiasi taip, lyg jų nė nebūtų. Ar kreipiatės ne į žmogų vežimėlyje, o į jį lydintį asmenį? Dažnai į žmogų vežimėlyje nežiūrima – visaip vengiama jo žvilgsnio. Tuomet jis pasijunta pašalinis ir nusiteikia priešiškai.

Kitą kartą pamačiusi žmogų vežimėlyje, jam linktelėkite, nusišypsokite, pažvelkite į akis. Visiems bus geriau, jei su neįgaliu žmogumi elgsitės pagarbiai kaip su visais. Tai įvertina net smarkiai protiškai atsilikę žmonės.

Pasisiūlykite padėti, jei matote, kad reikia. Jei jums atkertama: „Aš pats galiu“, neimkite į širdį. Pasisiūlykite padėti, nes gal reikės, bet gerbkite žmogaus norą būti savarankiškam, išsiverčiančiam be kitų pagalbos.

## KITOKIE NESKLANDUMAI

### *Klientas jau apėjo visą ratą*

Kompanijoje jūsų pareiga atsakyti į telefono skambučius. Skambina netekusi vilties moteris. Kaip sakoma, „apėjusi visą ratą", ji pareiškia: „Jūs jau ketvirtas žmogus, kuriam skambinu, ir iš nieko negaunu atsakymo. Ar kas nors galėtų man padėti?"

Tai auka, siuntinėjama nuo vieno pas kitą, ir jumis tas ratas turi pasibaigti. Atsakymas: „Atleiskite, čia ne tas skyrius" jos netenkins. Ji nori išsiaiškinti savo reikalą ir mano jus galėsiant jai padėti. Jai nerūpi, čia „tas skyrius" ar ne tas. Ji jau buvo susierzinusi, kai pataikė pas pirmąjį darbuotoją, o dabar jos kantrybė baigiasi. Jei ir jūs nesusitvardysite ir piktai atšausite, geruoju nesibaigs.

Nevaldomą pyktį galima palyginti su „laikinu išprotėjimu". Jei įmanoma, užkirskite kelią laikinam savo kliento išprotėjimui arba bandykite jį „atvesti į protą". Pirmiausia pasidomėkite jam rūpimu reikalu. Jei *ką nors* galite padaryti, kad jį sutvarkytumėte, klientas bus dėkingas.

Norėdami žmogui padėti, gaukite visą su tuo reikalu susijusią informaciją. Paskui paklauskite to asmens telefono numerio ir pasirūpinkite, kad atitinkamas darbuotojas *neatidėliodamas* jam paskambintų! Jei darbuotojas iškart negali duoti atsakymo, praneškite klientui. Pasakykite jam savo vardą bei telefono numerį, kad jis galėtų vėl jums paskambinti, jei darbuotojas, pas kurį jį nukreipėte, to reikalo iki galo nesutvarkytų. Tada, tik tada bus baigta kalba su klientu.

### *Klientas elgiasi kaip „klasės juokdarys"*

Su „klasės juokdariais" sunku susišnekėti. Mokykloje jie triukšmauja ir trikdo visą klasę. Tokiu elgesiu siekiama dėmesio. Klasės juok-

dariai trokšta bet kokio dėmesio, jiems mieliau kritiškas dėmesys nei joks.

Kaip patyrę mokytojai elgiasi su tokiu vaiku? Jie atkreipia į jį ar ją dėmesį – bet už *gerą* elgesį. Kai vaikas blogai elgiasi, atskiriamas nuo klasės (šito jis labiausiai nenori). Paprastai mokytojas pasiveda vaiką toliau nuo būrio ir su prasikaltėliu ramiai pasikalba.

Tokie vaikai užaugę ir toliau elgiasi kaip „klasės juokdariai". Šie žmonės visiems esantiems kambaryje apskelbia, kaip juos kuo nors sunervino jūsų kompanija. Jie nori *iškart* sulaukti dėmesio. Jei niekas nepaiso jų skundų, jie ima plūstis ir visiems aplinkiniams sugadina nuotaiką.

Kaip elgtis su tokiais žmonėmis? Taip pat kaip ir su vaikais, kurie ima šitaip darkytis. Pasiveskite juos į šalį – dar geriau į atskirą kabinetą. (Šito nedarykite, jei žmogus atrodo fiziškai agresyvus.) Paaiškinkite jiems, kad mielai juos aptarnausite, kai ateis jų eilė, o jei jie nesiliaus šitaip nederamai elgęsi, turėsite nekreipti į juos dėmesio. Paskui kartu grįžkite ten, kur jie laukė, ir kalbėkitės su kitu klientu.

Be abejo, vadovas iš anksto turi pritarti tokiam jūsų žingsniui. Priešingu atveju tapsite atpirkimo ožiu, jei klientas nuspręs kreiptis aukščiau. Jei nuolat susiduriate su tokiomis problemomis, pasitarkite su viršininku, kokios laikytis taktikos. Apžvelkite galimus variantus ir paprašykite, kad viršininkas pasiūlytų, kaip tokiais atvejais elgtis. Tuomet abu žinosite, kad kebliose situacijose bus nuosekliai ieškoma išeities.

## *Klientas atsisako kalbėtis su moterimi*

Selė Braun, didelės statybų firmos kredito skyriaus vedėja, problemą, su kuria ji susidurdavo, išsprendė gana juokingai. Jai tekdavo taikstytis su tuo, kad nemažai klientų būtinai norėdavo „kalbėtis su vyru". Ji iš šios padėties išsisuko tokius klientus pasiųsdama kreiptis į Semą, pastato durininką. Semui buvo paaiškintas reikalas ir jis žinojo, ką atsakyti. Atsakymas būdavo toks: „Nežinau, kodėl man

skambinate. Mūsų kredito skyriaus vedėja yra Selė Braun. Aš sujungsiu su ja, ir ji sutvarkys jūsų reikalą".

Kita išeitis Selei būtų buvusi atsiliepiant telefonu prisistatyti. Jai reikėjo sakyti: „Selė Braun, kredito skyriaus vedėja, kuo galiu jums padėti?" Daugelis mano, jog vardu telefonu prisistato tik žemesniojo personalo darbuotojai. Dauguma vyrų, atsiliepdami telefonu, pasako pavardę ir pareigas. Moterims derėtų daryti taip pat, jei nori pelnytos pagarbos.

## *Klientai jus kaltina už svetimas klaidas*

*„Aną savaitę turėjau nemalonumų, kurie mane privedė iki ašarų. Aš dirbu mūsų kompanijos sandėlio raštinėje. Darbe ilgai nebuvau ir grįžusi turėjau trumpai pavaduoti sandėlio vedėją, kai jis išvažiavo parsigabenti kažkokio įrenginio. Paskambino įpykęs klientas – skundėsi, kad mes jam nuvežėme ne tas detales ir pridarėme jo kompanijai didelių nuostolių. Jis išvadino mane kvaiša ir kalbėjo taip, lyg aš būčiau buvusi kalta!*

*Jis užsisakė detales prieš du mėnesius, kai aš šioje kompanijoje dar nedirbau. Aš jo primygtinai prašiau paskambinti po penkiolikos minučių, kai bus grįžęs sandėlio vedėjas. Taikiau „užsikirtusios plokštelės" metodą, bet nepadėjo. Kaip man derėjo elgtis su tuo įtūžusiu klientu?"*

Šiuo atveju galima suprasti, kodėl „užsikirtusios plokštelės" metodas nepadėjo. Klientui pradėjus šaukti, pamiršote „išjungti" savo gynybinį mechanizmą. O jums derėjo, vos tam žmogui prakalbus, gauti visą reikiamą informaciją. Būtumėte jo žodžius parafrazavusi, paklausinėjusi, ir viskas būtų išaiškėję.

Sandėlio vedėjui grįžus po penkiolikos minučių, reikalas dar nebuvo pajudėjęs iš vietos. Ko gero, vedėjui po penkiolikos minučių teko šnekėtis su dar labiau įširdusiu klientu. Jei būtumėte turėjusi reikiamą informaciją, sandėlio vedėjas, skambindamas

įtūžusiam klientui, jau būtų žinojęs ką atsakyti. Šito nepamirškite, kai, kalbėdami už kitą darbuotoją, turėsite atkentėti.

## *Kai klientai ateina iš anksto nesusitarę*

*„Kaip elgtis su nuolatiniais klientais, kurie ateina norėdami tiesiai patekti pas kurį nors pareigūną?"*

Naudodami „užsikirtusios plokštelės" metodą pasakykite: „Atleiskite, bet iš anksto nesusitarę negalėsite patekti pas poną Džounsą. Ar nenorėtumėte susitarti dėl kito laiko?" Jei klientas prieštarauja, tarkite: „Man duotas nurodymas nieko neleisti pas poną Džounsą, jei ji ar jis nėra iš anksto susitarę. Ar nenorėtumėte susitarti dėl kito laiko?"

## *Plepūs klientai*

*„Aš įtemptai dirbu prie komutatoriaus. Kaip man taktiškai pasielgti, kai skambina šnekus klientas ir ima pasakoti savo gyvenimą?"*

Kartais reikia juos pertraukti (juk jie nutyla įkvėpti). Paprašykite *trumpai* nusakyti, kokiu reikalu skambina, nes turite juos sujungti su kitu darbuotoju.

*„Turiu plepų klientą. Jis nuolat nukrypsta nuo temos."*

Turėdami reikalų su plepiais klientais, per kiekvieną pauzę kreipkite pokalbį prie reikalo, dėl kurio jie skambina. Niekad neparodykite, kad jų šnekos jums nuobodokos ar veda iš kantrybės, – klientas įsižeis. Jei pasiūlysite tokiam alternatyvą, jam teks spręsti, ką rinktis. Pokalbį apibendrinkite pareikšdami, ką turėsite jiems padaryti ar ką jie turėtų padaryti jums. Ir padėkite tašką: „Man rodos, jau viską aptarėme. Daugiau negaišinsiu jūsų brangaus laiko".

## *Klientui reikia neatidėliotino atsakymo*

*„Aš dirbu vietinės valdžios potvarkių skyriuje. Skambinantiems žmonėms tuoj pat reikalinga informacija. Negaliu susisiekti su vietinės valdžios potvarkių pareigūnu, nes jis būna ne mūsų įstaigoje.“*

Viena išeitis – kad pareigūnas įsigytų prietaisą, priimantį jūsų signalus. Kita išeitis būtų, kad to pareigūno telefonas nuolat galėtų priimti žinutes. Pasikalbėkite su pareigūnu ir paaiškinkite, kokių jums iškyla keblumų su klientais, ir paprašykite jo arba jos padėti rasti išeitį.

## *Visažiniai klientai*

*„Man sunku aptarnauti „visažinius“ žmones, kurie klausia kokios nors informacijos, bet iš tiesų tik nori išdėstyti savo nuomonę, kaip kas turėtų būti.“*

Pirmiausia išklausykite kliento nuomonę ir paprašykite, kad savo požiūrį paremtų faktais. Paskui, naudodamiesi turima informacija, pasakykite klientui, kaip iš tiesų yra. Remkitės taisyklių, potvarkių, įstatų ir procedūrinių nuorodų žinynais ar kitais rašytiniais duomenimis.

## *Pasipūtę ar šiurkštūs klientai*

*„Kaip elgtis su klientais, kurie žiūri į mane iš aukšto – laiko per niekią? Jų nuomone, aš nieko neišmanau, nes esu sekretorė. Jie paprastai ateina gauti informacijos apie koledže dėstomus kursus.“*

Tie žmonės tikriausiai stokoja savikliovos ir stengiasi jus pažeminti norėdami pasijusti svarbesni. Jie kartais būna pašaipūs, kartais ne. Išjunkite savo gynybinį mechanizmą. Atminkite, kad

jūs esate padėties šeimininkė. Vis dėlto *jie* pas *jus* ateina informacijos. Suteikite jiems prašomą informaciją, ir tiek. Nesiduokite išmušama iš pusiausvyros. Galite duoti jiems klausimą, pakertantį jų pasipūtimą: „Kuo, jūsų manymu, galėčiau jums padėti?" Šitaip paprastai jie susiprotėja esą prašytojai.

*„Turiu klientą, kuris paskambinęs man būna labai šiurkštus, bet šefui „saldus kaip medus". Kaip galiu šį žmogų priversti gražiai elgtis su manimi?"*

Pasikalbėkite apie šį šiurkštų klientą su savo viršininku panaudodama atsakomąjį ryšį.

„Turiu nemalonumų ir prašyčiau jus padėti man juos pašalinti". Paprašykite, kad viršininkas pasikalbėtų apie tai su tuo klientu. Klientui privalu žinoti, kad toks elgesys neleistinas su jokiu kompanijos darbuotoju. Jei viršininkas jūsų nepalaikys, tą klientą iškart nukreipkite pas viršininką nesileisdama su juo į jokias kalbas.

## *Klientas uždelsia tarpmiestinius pokalbius*

*„Kai skambinu į užmiestį, įnirštu, kai sekretorė iš karto nejungia, priverčia mane laukti net nepaklaususi, ar aš sutinku. Kaip man elgtis, jei ateityje tai pasikartotų?"*

Jei tai nuolat kartojasi, pakalbėkite su sekretorės viršininku ir paaiškinkite, kokius tai jums sudaro nepatogumus ir kiek toks delsimas kainuoja. Aš iškart – dar net nepasakiusi, kam skambinu – pareiškiu, jog pokalbis tarpmiestinis. Sakau: „Tarpmiestinis pokalbis Merei Beiker". Jie pamano, jog aš esu tarpmiestinių pokalbių operatorė, ir iškart sujungia. Drastiškesnė išeitis būtų klientui pateikti sąskaitą už laiką, kai turėjote laukti.

## *Kaip tuo pačiu metu aptarnauti du klientus*

*„Aš niekad nežinau, ar kalbėtis su klientu, skambinančiu telefonu, ar su tuo, kuris laukia jau penkiolika minučių. Kuriam teikti pirmenybę?"*

Atsiliepkite telefonu ir skambinančiajam pasakykite, kad jūs kalbatės su klientu ir būsite laisvi po kelių minučių. Pasiūlykite rinktis: ar jis vėliau paskambins, ar jums jam paskambinti, o gal jis nepadės ragelio ir lauks. Tada baikite pokalbį su atėjusiu klientu ir kalbėkite su paskambinusiuoju.

*„Aš dirbu automobilių detalių skyriuje. Stengiuosi, kad būtų įvesta numerių sistema ir klientai būtų aptarnaujami iš eilės. Šiuo metu sunku sužiūrėti, kieno eilė (man tenka vaikščioti į sandėlį detalių), ir aš dažnai nežinau, ar aptarnauju iš eilės. Man jau teko malšinti kelerias peštynes dėl eilės ir tai mane išmuša iš vėžių."*

Nusprendęs, ką pirmiausia aptarnauti, ir susidorojęs su pora įpykusių klientų, turėtumėte sau priminti: „Žinoma, situacija buvo nemaloni, bet aš su ja susidorojau". Nepamirškite, jog tokiose situacijose „ir taip blogai, ir taip negerai", kad ir ką pirmą aptarnautumėte. Nesigraužkite, jei tuo pačiu metu negalėjote įtikti abiem. Paaiškinkite viršininkui, su kokiais keblumais susiduriate jūs ir kiti darbuotojai, kai nėra įvesta užrašomos eilės. (Pabandykite patys sudaryti neformalią eilę, kol išsijudins firma.)

## *Klientas atsisako laukti savo eilės*

*„Mano šefas, advokatas, labai užsiėmęs. Aną savaitę jo draugui prireikė kažkokio teisinio patarimo ir jis tikėjosi būti tuoj pat priimtas. Aš jam paaiškinau padėtį ir pasiūliau susitarti dėl laiko. Tas draugas pro mane nudrožė į šefo kabinetą, o jis kalbėjosi su klientu. Kaip tokioje situacijoje reikėjo pasielgti?"*

Pasikalbėkite su savo šefu ir paklauskite, ką jums daryti, jei tokie dalykai pasikartos. Jei ir esate lankiusi dziudo ar karatė kursus, tas draugas vis vien būtų atsidūręs jūsų šefo kabinete jums nespėjus nė išsižioti. Nesigraužkite. Tuokart niekaip kitaip negalėjote pasielgti.

## *Klientas keikiasi ar grasina*

*„Ką daryti, jei paskambinęs telefonu žmogus keikiasi? Ar aš turiu taikstytis su blevyzgomis?“*

Mano manymu, niekas neturi taikstytis su keiksmais. Ne pro šalį būtų padėti ragelį. Pasiklauskite viršininko, ką jums daryti. Galimas daiktas, dėl jūsų darbo pobūdžio jums tenka taikstytis su nešvankybėmis, pavyzdžiui, dirbate ligoninės priimamajame. Kai kurie žmonės susinervinę tuoj ima keiktis. Jei dirbate darbe, susijusiame su kritiškomis situacijomis ar pavojais, žinokite, jog tokia kalba visai galima. Tačiau galite paprašyti skambinančiojo liautis plūstis, kad geriau ji suprastumėte ir jam padėtumėte. Bet, svarbiausia, įsitikinkite, kaip viršininkas pageidauja, kad elgtumėtės.

*„Kaip elgtis su girtais ar grasinančiais žmonėmis?“*

Ir šia tema *iš anksto* turite pasikalbėti su savo viršininku. Žinokite, kada kviesti apsaugos darbuotoją ar policiją. Žinodami, kokių priemonių imtis, ir iš anksto apgalvoję, kaip elgtis kraštutiniu atveju, labiau pasitikėsite savimi susidūrę su tokiomis nenumatytomis ir nemaloniomis problemomis.

# 5

## SUNKŪS VIRŠININKAI IR KAIP SU JAIS ELGTIS

Savo darbo galite nemėgti dėl kelių priežasčių. Nepasitenkinimas prastu vadovavimu galbūt yra viena jų. Kai kas į vadovo pareigas buvo pasirinktas dėl to, kad gerai išmano darbą, atliekamą tų, kuriems vadovauja. Tačiau jie gali nieko nenutuokti, kaip skatinti *žmones*.

Jei manote, kad dėl jūsų nepasitenkinimo darbu kaltas viršininko vadovavimo „stilius“, šis knygos skyrius jums.

### NESUGEBANTYS SKATINTI VADOVAI

Daugelio darbuotojų nereikia nė skatinti, jie gerai dirba net prastai vadovaujami. Tačiau nė vienas darbuotojas nelieka abejingas ir tik laimi, jei vadovas suvokia, kas skatina žmones kuo geriau dirbti. Kiekvienas darbuotojas kitoks, ir geras vadovas moka įžvelgti, kurį darbuotoją reikia skatinti pagyrimu, kurį – piniginiu akstinu ir kurį – galimybėmis pasimokyti naujovių ar pasirengti paaukštinimui.

Jei jūsų motyvacija silpnoka, galbūt vadovas nesupranta, jog toliau pateikiamos darbo aplinkybės gerokai *pakerta* akstiną dirbti.

1. ***Varžantis vadovavimas.*** Darbas teikia mažiau pasitenkinimo, jei vadovas neleidžia jums aktyviai dalyvauti nulemiant darbo procesą. Kuo darbuotojai aktyvesni, tuo labiau jie linkę bendradarbiauti.

   Viršininkai, kurių vadovavimo stilius autoritarinis, save pasmerkia nesėkmei. Jei toks yra jūsų viršininkas, pabandykite spręsti problemą atsakomąja reakcija. Jei viršininkas nedaro išvadų ir savo elgesio nekeičia, jums dar teks pakentėti, kol gausite paaukštinimą. Be to, galite pereiti į kitą skyrių ar, blogiausiu atveju, mesti darbą.

2. ***Pripažinimo stoka.*** Vadovai neskatina personalo, jei kreipia dėmesį vien į tai, kas negerai padaryta. Pabrėždami, kas gerai atlikta, jie labiau paskatintų darbuotojus.

   Pagal senąją vadovavimo tradiciją vadovai buvo įsitikinę galį pasisavinti pavaldinių pasiūlytas naujas idėjas. Kaip galima numanyti, tai neskatina darbuotojų ieškoti naujovių, lemia vidutinišką darbo kokybę ir menką našumą. Pažangūs vadovai supranta, kad pripažindami darbuotojų nuopelnus juos skatina geriau dirbti. Darbuotojams, kurių vadovai nelinkę pripažinti jų nuopelnų, derėtų šį klausimą spręsti atsakomąja reakcija. Galbūt vadovas nesuvokia, kad savo veiksmais darbuotojų neskatina. Pasakykite: „Turiu problemą, ir jūs galite padėti man ją išspręsti. Aną savaitę labai stengiausi gerai atlikti Milerio projektą, dirbau viršvalandžius, kad laiku spėčiau. Nuotaika prasta, nes išgirdau vien tai, kad 2 procentai buvo netinkamai atlikti. O kur 98 procentai gero darbo? Liūdna girdėti vien apie neigiamas puses. Ar suprantate, ką noriu pasakyti?“

   Tai turėtų padėti vadovui ateityje ištaisyti šią klaidą ir, kai verta, pabrėžti teigiamas darbo puses.

3. ***Monotoniškas darbas.*** Kompanijos diegia darbo rotaciją stengdamosi savo darbuotojams darbą padaryti įdomesnį. Darbo rotacija galima, kai keli darbuotojai dirba maždaug tokį patį darbą už tokį pat atlyginimą. Iš darbo rotacijos laimi tiek vadovai, tiek darbuotojai, nes personalas išmoksta atlikti kelias pareigas ir pri-

reikus gali vienas kitą pavaduoti. Jei jūsų kompanijoje taikomas šis būdas, vadinasi, vadovai nori, kad darbas būtų įdomus. Jeigu jie nediegia darbo rotacijos, pasiūlykite ją taikyti visų jūsų labui.

4. ***Menkos galimybės išbandyti naujas idėjas.*** Darbo motyvacija nukenčia, jei vadovai nepaiso darbuotojų pasiūlymų gerinti darbą. Tikrąjį darbą atlieka darbuotojai, todėl jiems aiškiau, kaip vienas ar kitas užduotis galima geriau ir greičiau atlikti.

   Jei jūsų vadovas šioje srityje nėra stiprus, permainų sėklas sėkite iš lėto. Tegul jis ar ji pamažu apsipranta su nauja idėja. Savo siūlymus paremkite faktais ir nurodykite, kiek naujovė sumažins darbo sąnaudas bei kainą. Tačiau atvirai nurodykite priežastis, dėl kurių jūsų idėja gali ir nepasiteisinti. Jei vadovas atmeta bet kokius siūlymus, atsakomąja reakcija išreikškite savo nusivylimą.

5. ***Nėra galimybių įgyti naujų įgūdžių.*** Buvo laikas, kai kompanijos leisdavo didelius pinigus savo darbuotojų mokymui, bet vis vien atsilikdavo nuo išmanančių, kvalifikuotų darbuotojų paklausos. Pastaruoju metu kompanijoms tenka riboti mokymui skiriamas lėšas. Kompanijos galbūt tada atsisako skirti pinigų mokymui, kai nesitiki darbuotojus greitai panaudosiant naujas žinias. Darbuotojams, kurie gali būti paaukštinti tik po pusmečio ar metų, sunkoka tikėtis papildomo apmokymo.

   Beje, tokioje padėtyje esančiam darbuotojui būtų išmintinga pačiam mokėti už savo mokymą. Taip jis įgytų pranašumą prieš tuos, kurie nekelia kvalifikacijos. Pinigai, išleisti mokymuisi, yra gera darbuotojo investicija.

6. ***Nėra pareigybių aprašų ar darbo vertinimo nuostatų.*** Kompanijos, kuriose gera valdymo sistema, žino, jog tikslūs šiuolaikiški pareigybių aprašai ir darbo vertinimo nuostatai yra svarbus aukšto našumo ir personalo motyvacijos veiksnys. Kai darbuotojai žino, ko iš jų norima, geriau dirba.

   Jei daugiau nei 10 procentų jūsų pareigų patenka į kategoriją „kitos pareigos pagal nurodymą“, jūsų pareigybė nėra tiksliai

apibrėžta. Kaip gauti tikslesnį aprašą? Jei jūsų kompanija naudoja oficialią klasifikavimo sistemą, žino, jog kategorijai „kitos pareigos pagal nurodymą" leistina ne daugiau kaip 10 procentų. Tokiu atveju jūs tiesiog detalizuojate savo pareigas ir procentus laiko, reikalingo kiekvienai jų atlikti. Tada reikalaujate perkvalifikuoti pareigybę remdamiesi neatitikimu tarp pareigybės aprašo ir jūsų tikrojo darbo. O jeigu pareigybių aprašas padarytas prieš dvejus metus, jis gal jau pasenęs. Prieš nurodydami skirtumus tarp jūsų pareigų aprašo ir darbo, kurį iš tiesų atliekate, ir prieš prašydami perkvalifikavimo, vėl turite detalizuoti savo pareigas bei nurodyti kiekvienai jų atlikti reikiamo laiko procentus. Tinkamas metas prašyti atnaujinti pareigybės aprašą tada, kai įvertinamas visų metų jūsų darbas.

Ką daryti, jei jums nuolat užkraunama daugiau darbo, bet pareigybė neperkvalifikuojama? Jei jums visada duodama daugiau *tokio paties* darbo (didinamas darbo krūvį), negalite reikalauti perkvalifikavimo. Bet jei naujos užduotys yra kitokio atsakomybės lygmens, tuomet jūsų pareigybę derėtų perkvalifikuoti. Kad atsakomybės lygmuo pasikeitė, turite įrodyti faktais.

Didelėse kompanijose paprastai yra oficiali kvalifikacijos sistema. Jei dirbate mažoje kompanijoje, gali būti kebliau. Pareigybės perkvalifikavimas yra grindžiamas tas pareigas užimančio žmogaus atliekamo darbo atsakomybės lygmeniu. Jei pasikeičia atsakomybės lygmuo – padidėja ar pamažėja, pareigybės paprastai perkvalifikuojamos. Tarkime, sekretorei, kurios viršininkas gauna papildomo darbo, reikėtų pareigybę perkvalifikuoti, nes sekretorės atsakomybės lygmuo kinta drauge su jos viršininko atsakomybės lygmeniu. Kita vertus, jei viršininko vieta panaikinama ir ji dirbs keturiems žemesnes pareigas užimantiems žmonėms, jos atsakomybės lygmuo bus žemesnis ir jos pareigos galėtų būti perkvalifikuotos į žemesnį lygmenį.

Ką daryti, jei darbdavys pasako: „Mes neturime pareigybės aprašų"? Tokiu atveju reikėtų patiems aprašyti savo pareigybę (pasinaudojant bibliotekoje esamais pavyzdžiais ar tiksliu panašios draugo pareigybės aprašu). Parodykite jį savo vadovui

ir paprašykite patvirtinti. Jei jis atsisako, paklauskite: „Kaip aš galiu jums gėrai dirbti, jei nei jūs, nei aš nežinome, ką turėčiau daryti?"

7. ***Atlyginimo ir atsakomybės neatitikimas.*** Jei esate įsitikinę, kad jūsų atlyginimas per mažas už darbą, kurį atliekatę, peržiūrėkite esamą savo pareigybės aprašą, padarykite reikiamus pakeitimus ir paprašykite, kad jus priimtų vadovas. Jam paaiškinkite, kad netiksliai apibūdintos jūsų pareigos ir kad jūsų atsakomybė didesnė nei nurodyta. Arba pareigos nurodytos tiksliai, bet atlyginimas neatspindi jūsų darbo reikšmės kompanijai. Sužinokite, kiek už tokį darbą mokama konkurentų kompanijose. Pasakymai: „Aš manau, kad man per mažai mokama" nepadės; eikite apsiginklavę *faktais.* Savo reikalavimą daugiau mokėti turite pagrįsti rimtomis priežastimis. Jei jums nepavyktų įrodyti, ko gero, tektų iš šios kompanijos išeiti ir ieškoti darbo kitur.

8. ***Neapmokami viršvalandžiai.*** Kai kuriuose regionuose darbdavys gali rinktis: ar darbuotojui už viršvalandžius mokėti pusantro karto daugiau, ar vietoj atlygio duoti laisvų dienų. Darbuotojai turi pasirašyti sutinką su antruoju atveju. Kai kur pagal įstatymus privaloma mokėti už visus viršvalandžius, jei dirbama daugiau nei aštuonias valandas per dieną ar keturiasdešimt keturias valandas per savaitę.

   Jei nežinote, kokie yra darbo įstatymai, sužinokite.

## TERORIZAVIMAS DARBE

Darbe dažnai bendradarbius terorizuoja tie, kurie turi galios ir tikriausiai kitus skriaudė mokykloje. Darbe terorizavimas (priekabiavimas ar grasinimai) gali pasireikšti vienu ar keliais nemaloniais

incidentais. Be to, gali būti terorizuojama ištisas savaites ar mėnesius: nuolat ieškoma kliaučių, darbuotojai kritikuojami, izoliuojami, atstumiami ar jiems kenkiama.

Visuomenėje vyrauja nuomonė, jog terorizuoti linkę vyrai, tačiau ir moterys gali būti tokios pat piktavalės. Terorizuotojai darbe dažnai atrodo tikri profesionalai, tačiau po šia kauke slypi neišmanymas ir nevisavertiškumas. Kai kuriems jų nenuspėjamai svyruoja nuotaika – jie tarsi delstinės bombos. Jiems teikia pasitenkinimo išprovokuotų žmonių audringa ar nelogiška reakcija. Didžiausia paskata terorizuotojams – žmonių jautrumas.

Terorizuojama taip:

- auka menkinama, žeminama arba su ja elgiamasi kaip su vaiku – ypač kitų akivaizdoje;
- ant pasirinkto žmogaus šaukiama, jam grasinama – dažnai prie kitų;
- laidoma kandžios pašaipos ir žiūrima, ar žmogus atsikirs;
- ieškoma priekabių ir kritikuojama visa, ką auka sako ir daro, arba iškraipomi, neteisingai pateikiami aukos žodžiai. Kritika gal net lėkšta, bet dažnai joje būna lašas teisybės ir dėl to auka apsigauna ir patiki kritiką esant teisingą;
- atkakliai nepripažįstami aukos nuopelnai;
- stengiamasi pakirsti auka pasirinkto žmogaus reputaciją, pasitikėjimą savimi, gerąsias savybes ir pajėgumą;
- su auka elgiamasi kitaip nei su kitais – kitiems rodomas palankumas, o aukai – atšiaurumas.

Daugeliui smurtautojų būdinga:

- dažniau nei kitiems pasitaikantys agresyvūs poelgiai;
- noras išsiskirti iš tokios pat padėties žmonių;
- poreikis laimėti, valdyti kitus;
- nesugebėjimas atsakyti už savo elgesį.

### Kas būna terorizavimo taikiniai?

Manoma, jog terorizavimo taikiniais būna vieniši, bet dažniausiai savarankiški, pasitikintys savo jėgomis žmonės, kurie neturi bandos ar būrio poreikio, nesistengia kitiems daryti įspūdžio ir nesivelia į vidaus intrigas. Smurtautojai pasirenka tokius asmenis, kurie konfliktus mėgsta spręsti dialogu, nelinkę į agresyvumą ir visaip stengiasi išvengti priešpriešos. Užuot skundęsi ar griebęsi teisinių veiksmų, jie pirmiausia bando tartis. Jie pasirenkami taikiniais dėl jų išmanymo bei populiarumo. Terorizuotojai pavydi sklandžių ir stabilių santykių, kuriuos tie žmonės užmezga su kitais.

### Ką daryti, kai darbe žmonės terorizuojami?

Dėl terorizavimo darbe kiekvienai kompanijai derėtų turėti aiškiai apibrėžtą taktiką ir metodiką. Susipažinkite su jomis ir jų laikykitės. Jei jūsų kompanija jų neturi, paieškokite internete ar kreipkitės į advokatą, išmanantį darbo ar žmogaus teises, kad jis nurodytų, su kokia atitinkama valstybine institucija susisiekti.

## AGRESYVŪS VADOVAI

Idealiame pasaulyje visi vadovai turėtų būti teigiami (o ne pasyvūs ar agresyvūs), malonūs, draugiški, kvalifikuoti, taktiški, apdovanoti žmogiškosios prigimties supratimu. Tikrame pasaulyje vadovai, deja, pasižymi visiems būdingais trūkumais ir silpnybėmis. Su vadovais, kurie agresyviu elgesiu personalą stengiasi valdyti ir jam primesti savo valią, darbuotojams sunkiausia.

Agresyvūs vadovai nežino pagrindinio gero vadovavimo principo. Darbuotojų negalima priversti gerai dirbti, juos galima tik skatinti gerai dirbti. Vadovai sulaukia prasto darbuotojų našumo, jei jie:

- darbuotojus drausmina viešai;
- priverčia dirbti pernelyg ilgai;

- yra per daug kritiški ir niekas jiems neįtinka;
- kritikuoja žmones, o ne jų elgesį.

Nutarę ką nors apie tai pasakyti agresyviam vadovui, gerai pamąstykite, ar tuo tik dar labiau nepabloginsite padėties. Jei tas vadovas su *visais* elgiasi karingai, galbūt nė neverta tokio pokalbio pradėti. Tik nusistatykite, kiek dar pajėgsite ištverti ir kada bus metas sprukti nuo tokio terorizuotojo.

Jei manote, kad šį klausimą būtų pravartu aptarti, išdėstykite savo požiūrį – tegul vadovas žino, kaip jo ar jos elgesys veikia kitus. Tam prireiks drąsos, tačiau bent žinosite, jog bandėte padėtį pataisyti. Pasikalbėkite su vadovu apie jo ar jos elgesį prie keturių akių. Pavyzdžiui, jei bėda ta, kad vadovas „klijuoja etiketes", pasakykite: „Turiu nemalonumų, ir jūs galite man padėti. Man sunku ištverti, kaip jūs pastaruoju metu mane žeminate. Aš negaliu apsiginti, kai išvadinate mane visokiais žodžiais. Tokioje padėtyje nežinau, kaip pagerinti savo darbą ir ko iš manęs norite. Gal duotumėte pavyzdžių, kodėl, jūsų nuomone, esu neišmanėlis?"

Jei padėtis nesikeičia, neikite aukščiau skųstis. Verčiau:

- taikstykitės su tuo, kiek pajėgsite, o paskui pasiprašykite perkeliami į kitas pareigas toje kompanijoje;
- pasikalbėkite su kuo nors iš personalo skyriaus;
- pasiieškokite kitur lengvesnės duonos.

Kompanijos vadovybės grandyje kreipkitės aukščiau tik tuomet, kai vadovo agresyvus elgesys neigiamai veikia ir kitus darbuotojus. Tik grupiniai skundai gali išstumti blogą vadovą, ir tik tuomet, kai jie teisingai pateikiami. Grupė savo nusiskundimus būtinai turi pagrįsti faktais. Smulkiai išdėstykite, kas iš tiesų vyksta, kokie patirti piniginiai nuostoliai, kokia žala padaryta santykiams su klientais, kokių terminų nesilaikyta, kiek be reikalo dirbta viršvalandžių, kokie buvo gamybos stabdžiai ir t. t.

Kai įsitikinate, jog vadovas atima bet kokį malonumą ir pasididžiavimą čia dirbti, vadinasi, metas mesti šį darbą.

Kaip matėme, agresyvus elgesys gali būti įvairių formų. Dabar smulkiau aptarsime, kaip galima jį įveikti.

1. ***Sarkazmas.*** Kartais sarkazmas – tai tik nekaltas pasišaipymas. Negrasus ir net juokingas. Tačiau sarkazmas būna ir įžeidus, pažeminantis. Sarkastiški žmonės pasijunta galingesni, kai kiti susigūžia. Įžeidus sarkazmas yra tam tikra netiesioginio agresyvumo forma, niekšiškas, manipuliacinis būdas siekiant savų tikslų.

   Žmonės, kurie yra įžeidžiai sarkastiški, dažnai turi nevisavertiškumo kompleksą ir kitus žemindami pasijunta reikšmingesni. Toks žaidimas nesiliauja, jei puolamieji ima teisintis ar parodo esą įsižeidę. Sarkastiški žmonės stengiasi kitus supykinti, kad jie imtų gintis. Atminkite, jog į sarkastiškas pastabas nedera piktai atsikirsti. Nenukrypkite nuo faktų.

   Valandėlę pagalvokite: kas padėties viešpats, kai griebiamasi sarkazmo. Jūs (tas, į kurį nukreiptas sarkazmas), kol neatsikertate. Ar dera į sarkazmą atsakyti sarkazmu? Ne, nes jį tik pakurstysite. Verčiau panagrinėkite, kodėl tas žmogus nori jus sumenkinti. Supratę, kas iš tiesų skatina sarkazmą, imkitės tikrosios priežasties.

   Nereaguokite į sarkazmą – nuleiskite negirdomis. Sarkastiškas žmogus nežinos, ką daryti, nes jūs nežaisite pagal jo „taisykles“. Kai nebebus jokio malonumo į jus laidyti pašaipas, nedorėlis jas nukreips į kitą.

   Jei negalite nurimti ir jaučiate, kad sarkazmas prašosi atsako, tarkite, pavyzdžiui, taip: „Ši jūsų pastaba buvo labai sarkastiška ir mane žeminanti. Pažeminimas įžeidžia. Gal paaiškintumėte, kodėl taip sakėte?“ Arba: „Kodėl manote turį teisę mane žeminti?“ Arba: „Tai gana sarkastiška. Ką iš tiesų norite man pasakyti, dangstydamasis sarkazmu?“ Priverskite agresyvius žmones atsakyti už savo veiksmus. Dažnai jie nesuvokia, kaip savo elgesiu kitus užgauna.

   Kai rinkau medžiagą pirmajai savo knygai *Pabėgimas iš rožinių apykaklių geto*, apklausiau daugiau nei 700 vadovų (695

buvo vyrai) norėdama išsiaiškinti, kodėl į aukštesnes pareigas neskiriamos moterys. Iš pradžių dauguma vadovų mane pasitikdavo priešiškai. Kai imdavo lietis sarkazmas, suprasdavau, kad jie ginasi. Man iškart knietėdavo į sarkazmą atsikirsti sarkazmu, bet, pažvelgusi į tokią padėtį iš šalies, bandydavau ją analizuoti. Padariau išvadą, jog man paklausus: „Kodėl į aukštesnes pareigas neskiriate moterų?", vadovas pasijusdavo taip, lyg būčiau jį apkaltinusi moterų diskriminavimu.

Juos nuramindavau išsamiai paaiškindama, koks mano tikslas: man reikia iš jų duomenų norint nustatyti, dėl kokių klaidų moterys nėra paaukštinamos. Pateikdavau jiems keletą pavyzdžių, nurodytų kitose kompanijose, ir paklausdavau, ar jie būdingi ir jų kompanijai. Netrukus jie įsitikindavo, kad noriu tik informacijos ir pagalbos, o ne priversti juos teisintis, kodėl jų kompanijoje tiek mažai moterų užima aukštesnes pareigas. Paskui jie būdavo labai paslaugūs.

Tačiau tikrai nebūtų linkę man padėti, jei į jų sarkazmą būčiau ką nors atrėžusi.

2. ***Ignoravimas.*** Dar viena netiesioginio agresyvumo forma yra kitų ignoravimas ar nebylus elgesys, nesitarimas su jais svarbiais klausimais. Kai kurie vadovai ištisas dienas nesikalba su kokiu nors darbuotoju, nors dirba tame pačiame skyriuje! Tai negarbinga ir beveik taip pat destruktyvu kaip kandus sarkazmas.

Tokio negatyvaus elgesio sukurtoje padėtyje nėra laimėtojų. Dažnai žmogus, nesikalbantis su kitu, mūšį laimi, bet užtęsia karą. Jei svarbūs klausimai nutylimi, jie neišvengiamai iškyla vėliau.

Brajenas didžiavosi, kai skyriaus vadovas jo bendradarbių ir viršininkų akivaizdoje jį pagyrė už gerai atliktą projektą. Prie to projekto jis sunkiai dirbo ir manė nusipelnęs pagyrimo. Į tos dienos pabaigą jis paprašė savo viršininko Hario patarimo klausimais, susijusiais su jo naujausiu projektu. Haris atžariai metė, kad Brajenas pats pagalvotų. Kitą savaitę Haris su Brajenu elgėsi labai šaltai, nesileido į kalbas, buvo nedraugiškas. Braje-

nas nusprendė pasišnekėti su Hariu. „Turiu nemalonumų, ir jūs galite man padėti“, – pasakė jis, paaiškino, kaip jaučiasi Hariui atsisakant jam padėti, ir paklausė, kokia to viso priežastis.

Haris prisipažino nusiminęs, kai Brajeną pagyrė skyriaus vadovas, ir pavydėjęs, nes pats niekad nėra sulaukęs pagyrų. Haris pažadėjo ateityje būti Brajenui dėmesingesnis.

3. ***Pykčio protrūkiai.***
*„Kaip aš sutariu su savo šefu? Jam nuolat užeina pykčio priepuoliai. Tranko telefono ragelį, trinksi stalčiais, svaido daiktus ir daužo duris. Aš ištisai krūpčioju ir tapau nervinga. Ką man daryti, kai ateityje tai vėl pasikartos?“*

Žmonės, kuriuos vis dar ištinka pykčio priepuoliai, nėra visiškai suaugę. Vienas bičiulis patarė tai darbuotojai nupiešti savo šefą su vaikiška kepuraite ir sauskelnėmis sėdintį aukštoje kėdėje ir daužantį šaukštu padėklą.

Kai kitą sykį jam užėjo pykčio priepuolis, ji prisiminė šį linksmą paveikslėlį ir įsitikino, jog tas juokingas šefo vaizdas padeda jai neprarasti savitvardos. Vieną dieną (jam aprimus) ji net išdrįso paklausti:

– Ar jau baigėsi?

– Kas baigėsi? – užriaumojo jis.

– Įdomu, ar jau baigėsi pykčio priepuolis?

Jis valandėlę patylėjo, tada droviai nusišypsojo ir atsakė:

– Turbūt kitaip šito ir nepavadinsi, tiesa? Taip, man praėjo pykčio priepuolis.

Kitą kartą, kai jis vėl pratrūko pykčiu, ji šypsodamasi paklausė to paties, ir galų gale daugiau nieko nereikėjo sakyti. Jis prieidavo prie savo kabineto durų ir pareikšdavo: „Jau viskas gerai – man praėjo“. Puikiausia buvo tai, kad netrukus jam visai liovėsi pykčio protrūkiai.

Humoras padeda daugelyje sunkių situacijų. Čia pateiktas pavyzdys rodo, kad humoras net gali išsklaidyti pyktį. Kai iš ko nors galime pasijuokti, sumažėja įtampa. Įsivaizduokite juo-

kingą vaizdelį ar net ant stalo pasidėkite mėgstamą karikatūrą, kad primintų jums pažvelgti į situaciją linksmai.

4. ***Seksualinis priekabiavimas.*** Paprastai manoma, jog darbe seksualinį priekabiavimą patiria tik moterys, bet vyrai taip pat nuo to neapsaugoti.

Ši problema darbe aktuali nuo amžių. Su priekabiavimu susiję įstatymai greitai kinta. Ar esate vyras, ar moteris, patarčiau susipažinti su vietos įstatymais. Pasidomėkite, kas sakoma apie seksualinį priekabiavimą ir kaip galite jį apriboti ar nuo jo apsiginti. (Žr. II priedą, kur kreiptis pagalbos dėl seksualinio priekabiavimo.) Tyrimai rodo, kad nuo 70 iki 80 procentų moterų yra patyrusios savo viršininkų ir bendradarbių vienokios ar kitokios rūšies seksualinį priekabiavimą. 52 procentai jų dėl to neteko darbo ar turėjo jį mesti.

Štai kokį elgesį galima laikyti seksualiniu priekabiavimu:

- nepageidaujamos seksualinės replikos: juokeliai, užuominos, erzinimas ir užgauliojimai;
- pašaipos dėl žmogaus kūno, aprangos, amžiaus ar šeimyninės padėties;
- pornografinių ar šiaip įžeidžiamų nuotraukų ar piešinių rodymas;
- storžieviški pokštai, nuo kurių sutrinki ar pasidaro nesmagu;
- nepageidaujami kvietimai ar reikalavimai, netiesioginiai ar atviri;
- gąsdinimas;
- geidulingi žvilgsniai ar dviprasmiški gestai;
- žeidžiantis savigarbą atlaidus ar globėjiškas elgesys;
- nereikalingas fizinis kontaktas: prisilietimas, tapšnojimas, įgnybimas, baksnojimas ir fizinis išpuolis.

Panaši problema yra atvirkštinė diskriminacija, kai už seksualines paslaugas darbuotojas paaukštinamas ar jam skiriama premija, o kiti darbuotojai, pelnę pripažinimą geru darbu, yra apeinami.

Jei patiriate seksualinį priekabiavimą, turėtumėte:

1. Pasakyti tam asmeniui, kad jūs prieštaraujate jo ar jos veiksmams ar kalboms. Tegul jis ar ji žino, kad ne tuščiai tai sakote. Jei reikia, paaiškinkite, jog tokį elgesį galima laikyti seksualiniu priekabiavimu ir tikitės tai liausiantis. Surašykite atvejus, kai buvo seksualiai priekabiaujama, ir kas buvo sakoma, kai jūs prieštaravote. Reikėtų pažymėti datas, laiką, mačiusiųjų pavardes ir t. t.
2. Jei priekabiavimas nesiliauja, pakartokite savo ankstesnius prieštaravimus. Juos surašykite laiško ar pastabų forma. Remkitės ir žodžiu išsakytais nusiskundimais. Dėstykite tik faktus. To laiško padarykite *bent tris kopijas.* Vieną kopiją nusiųskite priekabiaujančiojo viršininkui. Vieną kopiją pasilikite. Jei manote, jog reikalinga, kitas kopijas galima nusiųsti jūsų pačių viršininkui ar kompanijos administratoriui.
3. Jei priekabiavimas nesiliauja, o kompanija ar profsąjunga tam neužkerta kelio, paduokite oficialų skundą Žmogaus teisių komisijos vietos skyriui. Jei dvejojate, paskambinkite Žmogaus teisių komisijai ir pasakykite, kad norite pasikalbėti su išmanančiu konsultantu. Jei padėtis gana rimta, kreipkitės į policiją ir pateikite kaltinimą seksualine prievarta.

*PASTABA:* Jei jau pirmas incidentas gana rimtas, pareikškite savo skundą *žodžiu* ir raštu (nusiųsdami kopijas atitinkamoms instancijoms) ir paduokite oficialų skundą Žmogaus teisių komisijai.

Daugumoje žmogaus teisių kodeksų dabar patikslinama, kad Žmogaus teisių komisijai pateiktame skunde gali būti nurodomas žmogus, kaltinamas seksualiniu priekabiavimu, be to, viršininkai, vadybininkai ar kiti vadovaujantys asmenys, žinantys apie seksualinį priekabiavimą jų kompanijoje ir nesiimantys skubių atitinkamų priemonių, ir pati kompanija gali būti minima skunde Žmogaus teisių komisijai.

Vadovaujantieji asmenys nebegali užsimerkti ir nepaisyti, kad jų organizacijoje seksualiai priekabiaujama. Vadovas, kuris nieko

nedaro, kad prie darbuotojų nebūtų priekabiaujama, laikytinas toleruojančiu priekabiavimą. Jei darbuotojas žino, kad viršininkas pats buvo tokios situacijos liudytojas arba yra apie tai informuotas, gali apie tai paminėti kaltinime seksualiniu priekabiavimu.

## VADOVAVIMO ĮGŪDŽIŲ STOKOJANTIEJI VADOVAI

Deja, daug vadovų mažai ar visai nesimokė vadovauti. O toks mokymasis naudingas visiems. Net jei vadovai patys turi už jį mokėti, tai viena geriausių investicijų savo būsimos sėkmės labui.

Vadovai, kuriems stinga vadovavimo žinių, gali labai apsunkinti darbą. Jie nemoka paskirstyti užduočių, drausminti pavaldinių ar skatinti įvairių tipų darbuotojų, ar dėl kitokių priežasčių trukdo personalui našiai dirbti. Jei toks yra jūsų viršininkas, imkitės veiksmingų priemonių ir pasiūlykite kompanijai sudaryti jai ar jam galimybę pasimokyti vadovauti.

### 1. *Blogas darbo paskirstymas*

*„Mano šefas puikiai bendrauja su žmonėmis, bet kartais neaiškiai nusako, ką ir kaip nori, kad aš padaryčiau. Jis duoda neapibrėžtus nurodymus, o kitą dieną savo nuomonę pakeičia."*

Vadovaujami tokio šefo sėkmingai dirbsite, jei jo skiriamas užduotis detalizuosite. Parafrazės būdu pasitikslinkite, ar jis iš tiesų nori pasakyti tai, ką jūs išgirdote. Jei yra neaiškumų, klauskite, ko jis pageidauja. Jei įpratęs kitą dieną savo nuomonę keisti, jo nurodymus užrašykite, parodykite tą sąrašą jam, kad patvirtintų savo paliepimus.

Vėliau, jei jis pakeis savo nurodymus, neslėpkite, jog esate sumišę, ir ištraukite sudarytąjį jo instrukcijų sąrašą. Jei reikia, nurodymus atnaujinkite. Netrukus jūsų viršininkas pats susivoks dažnai keičiąs nurodymus. Galbūt supras, kad reikalavimus turi formuluoti neskubėdamas. Jam būtų į naudą baigti kursus, kaip

tvarkyti laiką. Jis išmoktų jį taupyti: pirma užduotis suformuluoti, paskui jas paskirstyti pavaldiniams.

Kai kurie vadovai yra neorganizuoti. Jie sako viską žiną, kas yra ant jų apkrauto stalo. Jie nepakenčia smulkmenų. Nepakenčia nemalonumų, tad su jais kalbėdami labiau pabrėžkite, ką ketinate daryti, o ne kokie bus sunkumai.

*„Šefas mane prašo dirbti darbus, kurie neįeina į mano pareigas.“*

Perklauskite savo viršininką ir pasitikslinkite, ar gerai supratote, ko jis iš jūsų nori. Atnaujinkite savo pareigybės aprašą. Paskui pasikalbėkite su viršininku, ar kas nors kitas negalėtų atlikti darbo, jūsų manymu, neatitinkančio jūsų pareigų.

**2. *Liguistas pedantizmas.***
*„Mano šefas yra pedantas ir kartais iš personalo per daug reikalauja.“*

Numatykite šefo reikalavimus. Nepraleiskite smulkmenų. Pasiūlykite alternatyvius variantus. Parenkite B ir C planus – gal prireiks. Naujas idėjas pateikite raštu, nurodydami jų pranašumus bei trūkumus ir galimas alternatyvas.

**3. *Nederami drausminimo būdai.***
*„Šefas mane drausmina viešai.“*

Tai didelis jūsų viršininko *faux pas*, netaktas. Pirmiausia pasistenkite, kad tas žmogus jus suprastų ir atjaustų. Naudokitės atsakomosios reakcijos metodu, kad viršininkas žinotų, kaip pažemina jus drausmindamas kitų akivaizdoje. Pasakykite, kad daug lengviau išklausytumėte kritiką, jei ji būtų išsakoma jums asmeniškai. Galite pridurti, kad jei ir toliau būsite viešai drausminami, tiesiog neklausysite ir nueisite.

**4. *Spaudimas konkuruoti.***
*„Mano šefas labai vertina konkurenciją. Jis mane spaudžia konkuruoti su kitais bendradarbiais, o aš nenoriu.“*

Galbūt pasirinkote ne tą profesiją. Konkurencija tarp darbuotojų yra labai populiarus vadovavimo metodas, skatinantis personalą kuo daugiau parduoti.

Daugelis labiau stengiasi gerinti savo pačių pardavimo rekordus nei konkuruoti su kitais. Kompanijos turėtų pasirūpinti, kad konkurencijos lygis tiktų įvairios patirties darbuotojams. Jei kompanijoje esate naujokas, negalima iš jūsų reikalauti konkuruoti su tais, kurių teritorija ar klientūra jau nusistovėjusi. Stažuotojai su pusės metų patirtimi kompanijoje turėtų konkuruoti su panašios patirties darbuotojais. Daugelis prekyboje mėgsta konkurenciją. Kiti nemėgsta, bet jie turėtų būti skatinami sau kelti realius tikslus.

Nemažai prekybos vadovų darbe sukuria didelę įtampą. Jie nori, kad jų personalas veiktų atkakliai ar agresyviai. Dirbti lengva ranka netinka. Šią problemą norėdami aptarti su savo viršininku, turite ją kruopščiai apgalvoti. Pirma parenkite kelis veiksmingus sprendimus ir tik paskui kalbėkitės dėl pokyčių.

**5. *Nepalaikantys darbuotojų vadovai.***

*„Kai turiu nemalonumų su klientais, mano viršininkė manęs nepalaiko. Ji visad stoja už klientą ir galiausiai turiu teisintis, nors esu teisi.“*

Vadovai, kurie per kliento ir darbuotojo ginčą iškart stoja į kliento pusę, elgiasi labai neteisingai savo pavaldinių atžvilgiu. Kol darbuotojas neturi galimybės savo požiūriu paaiškinti incidentą, vadovas turėtų būti nešališkas.

Vadovui derėtų užsirašyti visus kliento pateikiamus faktus ir pažadėti, kad reikalas bus sutvarkytas.

Jei viršininkas jūsų nepalaiko, net kai žinote teisingai atliekąs pareigas, paaiškinkite, kaip jaučiatės neteisingai apkaltinti.

Tarkite: „Turiu nemalonumų ir man reikia jūsų pagalbos. Aną savaitę ponia Smit reikalavo, kad dėl jos nusižengčiau taisyklėms. Aš jai paaiškinau, kad turiu laikytis griežtai nustatytos tvarkos ir negaliu jos noro patenkinti. Paskui ji pasišnekėjo su jumis ir savo pasiekė. Tas pats kartojosi aną mėnesį su keturiais klientais. Gana

kvailai pasijutau, kai ji užėjusi pas mane pasakė, jog gavo ko norėjusi. Man įdomu, ar nepasikeitė tvarka ir kaip aš turėčiau ateityje tokiais atvejais elgtis."

**6. *Nepripažįstamas darbo indėlis.*** Girdėjau tiek vyrus, tiek moteris sakant (tarkime, viršininkas yra vyras): „Visą savaitę ruošiau pranešimą, o mano viršininkas visą nuopelną sau prisiskyrė. Daugiau šito jam neleisiu!"

Jei viršininkas „pavagia" jūsų idėjas ir nuopelną prisiskiria, jūs keliate jo prestižą. Jam šito iš jūsų reikia. Jei neleisite jam prisiskirti nuopelno, jis jus ims varžyti.

Pavyzdžiui, jei rašote jūsų skyriaus naujos strategijos ir darbo tvarkos atmintinę, viršininkas už jos turinį gali prisiskirti visą nuopelną. Jis turi teisę (pagal esamas darbo taisykles) be jokio sąžinės graužimo naudotis jūsų idėjomis. Anot darbo taisyklių, jūs (pavaldinys) tam ir esate, kad keltumėte savo viršininko ar vadovo prestižą. Jūsų idėjos tampa viršininko idėjomis ir jas pasisavindamas jis nepažeidžia jokių taisyklių. Daugelis vyrų viršininkų nesijaučia ką nors blogai darą, nes „visi taip daro".

Aš visiškai nepritariu šiai praktikai ir skatinu vadovus priskirti nuopelnus tam, kam jie priklauso. Vadovai, vagiantys savo pavaldinių idėjas, jų anaiptol neskatina. Galimas daiktas, ateityje iš personalo jie sulauks prastų pasiūlymų ar visai jų nesulauks. Jei pavaldinys pasiūlo naują metodą, nuopelnas turėtų būti pripažįstamas darbuotojui, o ne viršininkui. Kaip pavaldiniui gali būti pripažįstamas nuopelnas už gerą idėją? Vadovas pranešimą gali pateikti savo vardu, bet nurodyti darbuotojus, padėjusius jį parengti.

Jei jūsų viršininkas senamadiškas ir pasiglemžia kitų nuopelnus, o jūs nebegalite su tuo taikstytis, savo naujas idėjas ar pasiūlymus pateikite pareiškimo forma. Ir paprašykite, kad jūsų viršininkas išsakytų savo nuomonę apie juos raštu. Arba savo pasiūlymus pateikite per susirinkimą, kad kiti žinotų tai esant *jūsų* idėją.

*„Aš kartais turiu laikinai eiti savo šefo pareigas, bet už tai papildomo atlyginimo negaunu. Kai jis išvyksta, atlieku ir jo, ir savo darbą. Nemanau, kad tai teisinga."*

Pabandykite šį klausimą su juo pasiaiškinti. Jei nepadės, laikykite šią padėtį savo karjeros raida. Paklauskite viršininko, kurio darbo galite nedaryti per tokį dvigubų pareigų laikotarpį.

Darbinėje biografijoje svariai atrodys, jei galėsite pridurti, kad „vadovui išvykus atlikdavau vadovaujamas pareigas". Tai gali padėti ateityje gauti vadovo postą. Tad neatsisakykite papildomo darbo, jei trumpai pajėgiate eiti dvigubas pareigas.

7. ***Kišimasis.*** Deniui iškilo nesklandumų su direktoriumi Džimiu. Denis gavo naujas pareigas – vadovauti keturių žmonių personalui. Neva jam „padėdamas", Džimis leido Denio darbuotojams jį apeiti ir kreiptis tiesiai į jį.

Džimis pažeidė svarbią darbo taisyklę: sumenkino Denio autoritetą, be kurio jam sunku gerai vadovauti. Darbe yra griežta taisyklė laikytis subordinacijos: direktoriui nedera apeiti vadovo ir skirti darbo tiesiai jo pavaldiniams. Be to, direktoriams nederėtų kištis į darbo drausmės ar vertinimo klausimus, susijusius su vadovo personalu. Deniui buvo patarta paaiškinti direktoriui, kad jis pakerta Denio veiksmingumą, kai tik iš dalies gali vadovauti savo pavaldiniams. Deniui vertėtų priminti Džimiui, kad jis, Denis, juk atsakingas už visa, ką jis ir jo personalas daro, ir todėl tik tuomet gerai atliks savo darbą, kai į jo vadovavimą niekas nesikiš.

8. ***Vadovas nepasiekiamas nei darbuotojams, nei klientams.*** Širlė klausė, kaip viršininką priversti pasakyti, kur jis. Jų darbe yra išvykimo–atvykimo lenta, bet jis mažai ja naudodavosi ir dažnai išeidavo pro užpakalines duris. Jį retai kada galėdavai rasti: arba jis susitikime, arba išėjęs ar sėdi užsidaręs.

Širlei buvo patarta surašyti atvejus, kai jai teko vienai spręsti problemas, ir vadovui pateikti sąrašą sunkumų, kurie iškildavo, kai ji nerasdavo jo pasikonsultuoti. Jai derėjo paklausti savo vadovo, su kokiu lygiaverčiu vadovu jai konsultuotis jo nesant.

9. ***Nepagarba darbuotojo privatumui.***
*„Mano viršininkas nori viską žinoti apie mano asmeninį gyvenimą, o aš apie tai nelinkusi kalbėti."*

Pasakykite: „Aš mėgstu savo asmeninį gyvenimą atskirti nuo darbo. Man taip geriau". Jei viršininkas toliau jus kamantinės, paklauskite: „Kodėl jums taip rūpi asmeninis mano gyvenimas?" Viršininkas bus priverstas pasiaiškinti dėl savo agresyvaus elgesio.

**10.** ***Nesuteikiamos galimybės profesiniam augimui.*** Rendis puolė į neviltį, nes jo viršininkas neskirdavo darbo, kuris būtų jį parengęs aukštesnėms pareigoms. Jo pareigos buvo 1 pirkėjas (žemiausia pakopa grandyje į pirkimų vadybininko pareigas). Jo viršininkas Melas jau penkerius metus ėjo 2 pirkėjų pareigas. Jis Rendžiui neduodavo progos išmokti to, kas laiduotų paaukštinimą.

Melas manė, kad Rendis jam „lipa ant kulnų" (kėsinasi į jo, viršininko, vietą), o Rendis manė, jog Melas „užsikonservavo" savo pareigose ir Rendžio lūkesčiai būti paaukštintam jam kelia grėsmę.

Melas nesuprato, kad jo nenoras parengti Rendį savo pareigoms stabdo jo paties kilimą. Dažnai vadovai, neturintys kuo savęs pakeisti, praranda galimybę patys būti paaukštinti. Rendžiui buvo patarta atkreipti į tai Melo dėmesį. O jei tai nepadėtų, jis galėtų žengti aplinkinį žingsnį ir kitame skyriuje užimti tolygias pareigas ar pamėginti būti paaukštintas.

Iš pradžių jis nenorėjo pereiti į kitą skyrių, nes tai būtų buvęs lyg pasitraukimas iš tiesaus kelio į pirkimų vadybininko postą. Kai paaiškinau, jog tai galbūt vienintelis būdas apeiti Melo vietą, jis sutiko pabandyti. Dabar jis yra pirkimų vadybininkas ir vadovauja Melui.

## SUBTILUS MENAS BŪTI VADOVAUJAMAM

Svarbus veiksnys, nemažai lemiantis jūsų santykius su vadovu, yra jūsų paties požiūris į vadovavimą. Net geriausiems darbuotojams kartais reikia viršininko vadovavimo ir pastabų. Tiesa, jog esama nemalonių vadovų, kurie vadovauja negatyvia forma – tik kritikuo-

dami. Tačiau esama ir darbuotojų, kurie teisėtas pataisas visad laiko kritika.

Menas duotis vadovaujamam – mokėti sutikti su pasiūlymais, padėsiančiais pagerinti darbą. Ar tie pasiūlymai būtų išsakomi aštria kritika, ar švelnesne pastabų ar pamokymo forma, reikia išmokti juos vertinti teigiamai. Čia nurodomi būdai padės jums išmokti subtilaus meno būti vadovaujamam.

Kai vadovas jus pataiso ar kritikuoja:

1. Tramdykite savo mintis ir poelgius. Atminkite, jog kritikoje gali būti tiesos (ją pražiūrėsite, jei visą savo dėmesį sutelksite tik į savigyną).
2. Neatsikalbinėkite piktai. Verčiau išklausykite, kas sakoma.
3. Jei kritika neapibrėžta, paprašykite ją sukonkretinti. Tarkime, jei vadovas sako: „Man nepatinka jūsų požiūris į darbą", paklauskite: „Kuo mano požiūris jums užkliuvo?" Gal vadovas atsakys: „Prieš kelias minutes aptarnaudamas ponią Smit, buvote su ja šiurkštus. Be to, ją privertėte ilgokai laukti". Gal jums ir nepatiks, ką išgirsite, tačiau bent žinosite konkrečias priežastis.
4. Perklauskite vadovo ir įsitikinkite, ar gerai jį supratote.
5. Jei kritika teisinga, atsiprašykite ir pasakykite vadovui, kaip ketinate ištaisyti savo poelgį ar klaidas. Ilgai nesikankinkite dėl savo kaltės. Kritika jums neturi sugadinti nuotaikos visai dienai – verčiau pasiryžkite daugiau nekartoti tos pačios klaidos.
6. Svarbiausia – dėl kritikos neužsidarykite, nepradėkite dirbti vien formaliai ar prastai. Mes dažnai griebiamės tokio gynybinio mechanizmo. Jei kartais kas nors mus įskaudina (ypač viršininkas), mes linkę užsisklęsti ir „išsilaižyti žaizdas".

# 6

## SUNKŪS BENDRADARBIAI IR KAIP SU JAIS ELGTIS

Iš dalies visi, dirbantys kompanijoje, yra jūsų bendradarbiai, tačiau šiame skyriuje „bendradarbiais" vadinsime tuos, su kuriais darbe esate susiję, bet ne tiesioginiais atsakomybės saitais (jie nevadovauja jums, o jūs – jiems).

Sugyventi su nemaloniais bendradarbiais gali būti keblu, nes jei bandysite kalbėti, kad jie pakeistų savo elgesį ir ne iš to galo pradėsite, jie pamanys jus jiems „įsakinėjant". O „įsakinėti" bendradarbiams, kai nesate jų viršininkas, žinoma, jokiu būdu neleistina.

Kaip ir kitų sunkių žmonių, nederamas bendradarbių elgesys būna įvairių formų.

### NEPROFESIONALUS ELGESYS

Dauguma darbuotojų nori gerai dirbti savo darbą ir būti kompanijai reikalingi. Žmonės, atsidavę darbui, kelia aukštus reikalavimus ir turi teisę juo didžiuotis. Nuoseklus profesionalus elgesys pelno viršininkų, klientų ir bendradarbių pasitikėjimą bei pagarbą.

Kolegų profesionalumas daug lemia, ar darbovietėje gera. Daugelyje darboviečių žmonės susiję, ir vieno darbuotojo veiksmingu-

mas ir našumas paprastai priklauso nuo to, ar gerai savo pareigas atlieka kiti. Neprofesionalus vieno darbuotojo elgesys gali turėti įtakos daugelio veiksmingumui. Nors dauguma esame nusiteikę patys gyventi ir kitiems leisti gyventi, tačiau kai vieno bendradarbio prastas darbas trukdo mums gerai dirbti, pravartu žinoti, kokių imtis veiksmų padėčiai ištaisyti.

1. ***Simuliantai.*** Ar turite bendradarbių, kurie savo darbo nepadaro, bet atlyginimą gauna kaip geri darbuotojai? Jei manote, jog taip yra, pasikalbėkite apie tai su šefu. Jei teisingai įdiegta sistema „mokėti pagal nuopelnus“, kompanijos retai susiduria su panašiais dalykais.

Norėdami išvengti atsakomybės, žmonės griebiasi visokiausios taktikos. Dažniausios dvi gudrybės yra nuolat vėluoti ir kur nors pasišalinti iš darbo vietos. Punktualumo laikomasi trejopai. Tarkime, šių trijų tipų žmonės 10 val. ryto turi susitikimą.

1 tipo žmonės atvyksta 10 val. sekundės tikslumu.

2 tipo žmonės atvyksta 10.10 val. ir mano atvykę laiku.

3 tipo žmonės atvyksta 9.50 val. ir mano „vos spėję“.

2 tipo žmonės yra įsitikinę, kad nieko tokio, jei kiti turės laukti. Dėl tokio klaidingo įsitikinimo ne vienas praranda pardavimų galimybę, nebaigia sandorių ir nepasirašo sutarčių. Žmonėms nepatinka laukti! Jie savo laiką brangina ir šiaušiasi, kai kiti jo nevertina.

*„Turiu draugę, su kuria dažnai pietauju ir su kuria kartu einu į susitikimus, bet ji visad vėluoja! Be pokalbio su ja, ką dar galėčiau padaryti padėčiai pakeisti?“*

Pasakykite jai, kaip pasielgsite, kai kitą kartą ji privers jus laukti. Tegul žino, kad jei nebus pasirengusi, kai užsuksite pas ją, išeisite be jos. Taip ir padarykite! Jei susitariate su ja kartu pietauti, palaukite tik dešimt minučių ir užsisakykite pietus.

Džordžas dirba valstybinės įstaigos priimamajame ir tiesiogiai turi aptarnauti interesantus. Bendradarbis Bilas dažnai į darbą vėluoja. Todėl Džordžui tenka dirbti už du, nes vienas turi spėti visus aptarnauti.

Pasitelkdamas atsakomąją reakciją, jis pasakė: „Bilai, galbūt tu nepagalvoji, kad kaskart, kai tu vėluoji, man tenka dvigubas darbo krūvis. Todėl mūsų skyrius nekaip atrodo. Kaip manai, ką galėtum padaryti, kad ateityje šito nebūtų?" (Atkreipkite dėmesį, kad Džordžas pabrėžė padarinius jų skyriui, o ne savo asmeninę nuoskaudą.)

1. Problema – kai Bilas vėluoja, Džordžui tenka dvigubas krūvis.
2. Džordžas išsako savo nuomonę ar reakciją – jų skyrius nekaip atrodo.
3. Išeitis – Džordžas paprašo Bilą ištaisyti padėtį.

Betė yra priimamojo sekretorė. Į jos pareigas įeina atsiliepti telefonu už visą skyrių. Pas juos yra atvykimo–išvykimo lenta, kur visi darbuotojai turėtų pažymėti kur esą. Deja, darbuotoja Mildreda išeina iš savo darbo vietos ir net iš įstaigos nepasakiusi Betei, kur jos ieškoti. Ir nieko nepaprašo už ją atsiliepti telefonu. Kai klientai prašo Mildredos, Betė juos sujungia su Mildreda, bet telefonu niekam neatsiliepus jie kreipiasi į Betę.

Betė sakė, jog kvailai jaučiasi, kai tenka aiškintis, kad ji nežinanti, kur yra Mildreda ar kada grįš.

Ji taip pradėjo atsakomosios reakcijos pokalbį: „Esu nemalonioje padėtyje, ir tu gali padėti ją ištaisyti". Paskui ji paklausė Mildredos, ką ta siūlytų, kad tokia padėtis nesikartotų. (Šitaip ji taisyti nemalonią padėtį pavedė Mildredai, dėl kurios ji ir susidarydavo.) Mildreda tik gūžtelėjo, tad Betė pridūrė: „Man reikia tavo pagalbos, kad deramai atlikčiau savo pareigas kompanijai. Klientams turbūt atrodau nevykėlė, kai turiu prisipažinti nežinanti, kur tu esi. Gal rasime mums abiem priimtiną išeitį?"

Dėl Betės atkaklumo galiausiai buvo rastas kompromisas, priimtinas abiem moterims. Mildreda sutiko pranešti Betei, kur jos ieškoti. Ji susitarė, kad bendradarbės atsilieps telefonu, kai jos nebus darbo vietoje.

**2. *Kitiems užkraunantys savo darbą.*** Kai kurie darbuotojai stengiasi savo darbą užkrauti kitiems. Jie tai daro, kuo siauriau api-

brėždami savo pareigas. Ir labai gudriai įrodo, kodėl tam tikros užduotys įeina į kieno nors kito pareigas.

Širlė papasakojo tokį atvejį: „Mergaitė, dirbanti prie komutatoriaus, kai nežino, su kuo skambinančiajam kalbėti, sujungia su manim. Aš užsiėmusi savo darbu ir man dar užkraunama dalis jos darbo!"

Širlei pirmiausia derėtų patikrinti savo pareigybės aprašą ir pasižiūrėti, ar tai įeina į jos pareigas. Jei ne, turėtų pasikalbėti su viršininku. Galėtų taip pradėti pokalbį: „Turiu problemą, ir jūs man galite padėti ją išspręsti. Selė, dirbanti prie komutatoriaus, kai nežino, su kuo skambinančiam žmogui kalbėti, jungia su manimi. Ar tokiais atvejais man reikia kalbėti, ar jai pasakyti, kad jungtų su kuo kitu?" Taip šefas sužinotų, kas vyksta, ir nuspręstų, ką liepti Širlei daryti.

Dažnai kitiems užkraunantys darbą žmonės nepripažįsta savo klaidų. Jie sako: „Kas, ar aš? Aš šito nedariau", puikiai žinodami, kad suklydo.

Tai galima įveikti pateikiant kuo daugiau įrodymų, jog žmogus iš tikro ką nors ne taip padarė. Vėlgi pasikalbėkite su savo viršininku apie tai, kad bendradarbis neprisiima atsakomybės už savo klaidas. Paaiškinkite, jog visi klysta, bet nemalonu ir jums, ir visam personalui, jei bendradarbiai savo klaidas primeta kam nors kitam.

**3. *Atidėliotojai.*** Štai penki pagrindiniai atidėliotojų tipai:

1. *Susigriebiantys paskutinę minutę.* Jie delsia iki paskutinės minutės, o paskui, atėjus paskutiniam terminui, pluša kiaurą parą.
2. *Rytoj nuspręsiu.* Šie tol atidėlioja sprendimus, kol juos nulemia pati situacija arba kas kitas nusprendžia.
3. *Pedantai.* Jie visus, net menkiausius darbelius stengiasi nepriekaištingai atlikti. (Šie žmonės turėtų išmokti skirti, kurie darbai svarbūs ir kurie ne.)
4. *Aš jiems parodysiu.* Jie vilkina darbus norėdami parodyti savo galią ir valią. Taip dažnai nutinka, kai jie nenori daryti jiems skirto darbo ar mano, kad jį kas nors kitas turėtų padaryti.

5. *Niekdariai.* Jie atidėlioja užduotis dėl prastų darbo įgūdžių, neorganizuotumo ar darbo eigos neišmanymo. Jie sukasi ratu ir laikui bėgant vis mažiau nuveikia. Šie žmonės meta pradėtą darbą ir imasi ko nors nauja.

Sendė įsitikino, jog kiekvieno mėnesio gale jai tenka raginti Džo, kad pateiktų informaciją, reikalingą jos ataskaitai užbaigti. Ji pradėjo priminti apie tai Džo prieš savaitę, paskui prieš dieną. Galų gale dar paskutinę minutę pareikalaudavo duomenų.

Ji galėtų pabandyti atsakomosios reakcijos metodą, o jei tai nepadėtų, pateikti savo ataskaitą be Džo duomenų. Jei tai būtina informacija, galėtų pažymėti: „Informacija negauta iš... (Džo) skyriaus". Šitaip visą ugnį tektų atlaikyti Džo, ne Sendei.

Kita išeitis Sendei būtų paprašyti savo viršininką išspręsti šį klausimą. Tokiu atveju jos viršininkas pasikalbėtų su Džo šefu, kad trūkumai būtų pašalinti.

## AGRESYVUS ELGESYS

Ankstesniuose skyriuose aprašyti būdai, kaip įveikti agresyvų elgesį, pravers ir susiduriant su panašaus pobūdžio bendradarbiais. Pozityvus elgesys paprastai yra geriausias būdas.

**1.** ***Pirmūnai ir konkurentai.*** Jei keli jūsų bendradarbiai visad pirmauja, o jus stengiasi sumenkinti, nepasiduokite. Neleiskite, kad bendradarbis jums nustatytų darbo etalonus. Kompanijoje darbo reikalavimai turėtų remtis vidutiniu darbo lygiu, o ne aukštu ar pirmūnų. Pasikalbėkite su savo vadovu, jei manote, jog darbo reikalavimai nepagrįsti.

Džilė turėjo nemalonumų per savo bendradarbę. Sju nuolat su ja konkuruodavo, net menkiausiuose dalykuose. Pavyzdžiui, Sju vis

ragino Džilę kartu daryti spausdinimo testą ir pasižiūrėti, kuri spausdina greičiau. Džilė tai jau darė pietų pertraukos metu du kartus ir įsitikino, kad per minutę ji atspausdina 65 žodžius padarydama dvi klaidas. Sju per minutę atspausdino 80 žodžių su aštuoniomis klaidomis ir manė spausdinanti geriau. Iš tikrųjų Sju nemažai laiko sugaišdavo taisydama klaidas. Džilė nesutiko, kai Sju išvadino ją silpna konkurente todėl, kad ji atsisakė daryti trečią testą.

Džilė panaudojo atsakomąją reakciją, kad Sju žinotų, ką ji mano apie Sju konkurencinį požiūrį. „Sju, man nesvarbu, kas geriau spausdina, bet įkyru, kai tu nuolat reikalauji su tavim varžytis. Kodėl manai visur kur turinti būti geriausia?"

– Man patinka laimėti.

– Ar kada nors susimąstei, kaip kiti jaučiasi verčiami su tavimi konkuruoti?

– Visi konkuruoja.

– O ar kitų paklausei?

– Ne, neklausiau.

– Gal vertėtų paklausti. Tarkime, aš nenoriu su kitais konkuruoti. Aš savo darbą dirbu kuo geriau ir man nerūpi, ar pralenkiu kitus.

Sju nevisiškai nusileido, bet susimąstė apie savo konkurencinį požiūrį į gyvenimą. Dabar ji konkurenciją apribojo tik tokiomis situacijomis, kur iš to būtų naudos. Ji dirbo firmos pardavimų skyriuje ir galėjo savo norą konkuruoti įgyvendinti per kitas kompanijas, o ne primesti jį bendradarbiams.

**2. *Kritikai.*** Kai kas nors (ypač tie, kurių nuomonė jums nesvarbi) jus kritikuoja neteisingai, pabandykite štai ką.

Savo kritikui ramiai pripažinkite, kad kritikoje gal ir esama lašo tiesos. Taip galėsite išklausyti kritiką nesijaudindami ir nesiteisindami, be to, kritikui išmušite manipuliacinį ginklą. Pavyzdžiui:

- Sutikite, kad kuriuo nors požiūriu pastaba teisinga.
  – Tu šiandien apsivilkusi tą baisią palaidinę.
  – Taip, aš apsivilkusi tą palaidinę.

- Sutikite, kad pastaba gal ir pagrįsta.
  - Tu nesi labai rūpestinga.
  - Gal ir nesu labai rūpestinga.
- Sutikite su pastabos logika.
  - Jei nusipirktume naują automobilį, užuot važinėję tuo senu kledaru, būtų saugiau kelyje ir nereikėtų tiek mokėti už jo remontą.
  - Tu teisi. Naujas automobilis tikrai būtų pranašesnis. (Užuot sakius: „To betrūko, ar jau neturime kur pinigų dėti".)
- Pripažinkite, kad padėtis taisytina.
  - Tavo suknelės tau nelabai tinka.
  - Tikrai galėtų labiau tikti.
- Atjauskite, parodykite supratntą.
  - Tu labai neteisingas.
  - Suprantu, kad manai mane esant neteisingą.

3. ***Trukdytojai.*** Ne visi trukdytojai ar trukdymai yra nepateisinami. Bet kuriame darbe kai kurie trukdymai neišvengiami ir nereikia tikėtis, kad bendradarbiai visiškai nebendrautų. Priemonių būtina imtis tada, kai trukdymai peržengia ribas.

Pirmiausia dienyne žymėkitės, kas jums trukdo, kada ir kiek laiko. Gal įsitikinsite, jog didelę dalį dienos esate trukdomi. Jei manote, kad tai jus atitraukia nuo „rimto" darbo, gal reikia keisti savo nuostatą. Galbūt vadinamieji trukdymai iš tiesų yra svarbi jūsų darbo dalis, ne mažiau svarbi kaip ataskaitų rašymas. Tokiu atveju patys sau tarkite: „Tai įeina į mano pareigas".

Bet jei iš dienyno paaiškės, jog trukdymai nėra susiję su darbu, reikia padėtį atidžiau panagrinėti. Galbūt dėl kai kurių trukdymų patys esate kalti – mielai duodatės trukdomi ar nepasakote žmogui, jog esate labai užsiėmę ir šnekoms neturite laiko. Tokiu atveju turite patys keisti savo elgesį.

Štai kaip elkitės:

- Jei žmogus nori pasišnekėti, pasiūlykite tas šnekas atidėti kavos pertraukėlei.

- Susitikimams nustatykite laiko ribas ir jų laikykitės.
- Kai įmanoma, su žmonėmis kalbėkitės jų kabinetuose, nes tuomet galėsite išeiti kada patys panorėję.

Viena Debės bendradarbė nepaisydavo, kad Debė kalbasi telefonu, ir imdavo ją šnekinti. Debei būdavo sunku susikaupti ir išklausyti skambinantįjį, nes bendradarbė ją blaškydavo.

Debei derėjo bendradarbei paduoti lapelį popieriaus ir rašiklį, kad ta užrašytų, ką norinti pasakyti. O vėliau paaiškinti, kaip savo elgesiu ji trukdo jai dirbti.

## ASMENYBIŲ PRIEŠTARAVIMAI

Kartais jūsų ir kurio nors bendradarbio būdai tiesiog nesuderinami. Paprastai tokio žmogaus vengiate, tačiau asmenybių prieštaravimai tampa rimti, jei abiem būtina dirbti drauge.

*„Aš nesutariu su savo bendradarbiu, o šefas mums niekuo nesistengia padėti. Mudu nuolat kivirčijamės."*

Pirmiausia derėtų su tuo bendradarbiu pasikalbėti apie judviejų nesutarimus. Galėtumėte taip pradėti kalbą: „Džimi, mes nuolat šokame kits kitam į akis. Tai trukdo mudviejų darbo našumui ir mudviejų galimybėms kilti šioje kompanijoje. Gal tu žinai, kaip mudu galėtume pašalinti tarpusavio nesutarimus?"

Jei pokalbis nepavyksta, kreipkitės tiesiai į vadovą. Pradėkite taip: „Turiu sunkumų, ir jūs man galėtumėte padėti. Mudu su Džimiu nerandame bendros kalbos ir nuolat riejamės. Bandžiau aiškintis mudviejų nesutarimus, bet nieko iš to neišėjo. Gal pasiūlytumėte, kaip mudu galėtume geriau sutarti ir našiau dirbti?" Jei tie prieštaravimai išties mažina judviejų su Džimiu darbo našumą, vadovui derėtų apie tai žinoti. Ir tuomet vadovui teks atsakomybė už konflikto baigtį.

## KAIP VEIKSMINGAI PIRMININKAUTI SUSIRINKIMAMS

Pirmininkavimas susirinkimams šiek tiek skiriasi nuo elgesio su bendradarbiais apskritai, nes pirmininko vieta suteikia tam tikrą viršenybę prieš kitus dalyvius. Bet nors pirmininko padėtis turi tokią galią, kurios kiti susirinkusieji neturi, visi sutinka jog sėkmingiausiai pirmininkauja tie, kurie per susirinkimus „neįsakinėja". Jų pareiga – (a) kad visi dalyviai galėtų pasakyti savo nuomonę ir (b) kad susirinkimo tikslas būtų pasiektas per tam skirtą laiką.

Jei esate pirmininkavę susirinkimui, žinote, kaip sunku tuo pat metu šias užduotis suderinti. Norite neužtęsti susirinkimo – ir išgirsti visas vertingas nuomones. Norite paskatinti dalyvius pasisakyti – ir neleisti per daug šnekėti tiems, kurie kėsinasi „atkalbėti" už visus.

Esama visokių metodų, kaip susirinkime elgtis įvairiais atvejais. Pavyzdžiui, jei kas nors per daug šnekus, galite taip jį nutraukti: „Įdomi mintis. Ką apie tai mano kiti?" Arba: „Džordžas jau daug pasakė. Ką kiti apie tai mano?"

Kai susirinkimas įsilinguoja ir įsidega aistros, pirmininko pareiga pabrėžti mintis, dėl kurių sutariama, ir išsklaidyti nesutarimus. Galite priminti susirinkimo tikslus ar tiesiai duoti klausimus, susijusius su aptariama tema. Arba kreiptis į dalyvį, kurį žinote gerai mokant spręsti ginčus: „Kokia tavo nuomonė, Bilai?"

Jei įtariate susirinkime būsiant nesutaikomų asmenų, su jais pasikalbėkite iš anksto. Paprašykite juos savo priešiškumą vienas kitam palikti už durų.

Tarkime, vadovaujate vieno projekto grupei, kur keli bendradarbiai turi darniai darbuotis, kad jį atliktų. Žinote, jog Bilas ir Džimis nemėgsta kits kito, nes per praėjusį susirinkimą jiedu karštai ginčijosi ir vienas jų užsiplieskė. Prieš kitą susirinkimą taip jiems pasakykite: „Bilai, nutariau iš anksto pasikalbėti su tavimi ir su Džimiu. Tikiuosi, judu šiame susirinkime aktyviai dalyvausite ir vienas kitą suerzinę neužsiplieksite kaip anąkart. Ar galiu tavimi pasikliauti?"

Jei matote jį nenorint sutikti ar priešiškai nusiteikusį, pridurkite: „Jei pasikartos ta pati scena kaip anos savaitės susirinkime, turėsiu kalbėtis su tavo vadovu, kad galėtume šį projektą užbaigti".

Štai keli patarimai, kaip pirmininkui susirinkime elgtis su trukdančiais dalyviais:

## *Kaip susirinkime elgtis su trukdančiais dalyviais*

| *ELGSENA* | *GALIMOS PRIEŽASTYS* | *KĄ DARYTI* |
|---|---|---|
| Dalyvis pernelyg šnekus ir kiti dalyviai nebeturi progos pasisakyti. | Galbūt tas dalyvis:<br>• didelis entuziastas;<br>• dalyko žinovas;<br>• iš prigimties iškalbus;<br>• nervingas. | • Pertraukite: „Įdomi mintis... Paklausykime, ką kiti mano".<br>• Pakvieskite kitus pasisakyti.<br>• Pasiūlykite: „Tegul ir kiti pasako savo nuomonę".<br>• Kai žmogus padaro pauzę atsikvėpti, padėkokite, aktualią mintį pakartokite ir eikite prie kito klausimo. |
| Taip linkęs ginčytis, kad kitų nuomonę ar mintis beatodairiškai atmeta. | • labai susirūpinęs dėl svarstomo klausimo;<br>• susirūpinęs dėl asmeninių ar darbo problemų;<br>• nepakantus kitiems;<br>• nesugeba suprasti kito;<br>• negatyvaus mąstymo. | • Nepraraskite savitvardos.<br>• Bandykite jo pasisakyme rasti racionalų grūdą, tai daryti paskatinkite kitus dalyvius ir pereikite prie kito klausimo.<br>• Pasikalbėkite su tuo žmogumi akis į akį ir nurodykite, kaip jo elgesys veikia kitus.<br>• Pasistenkite, kad tas žmogus atsižvelgtų į jūsų pastabas.<br>• Paskatinkite tą žmogų matyti teigiamas, o ne neigiamas puses. |

| *ELGSENA* | *GALIMOS PRIEŽASTYS* | *KĄ DARYTI* |
|---|---|---|
| Įninka į pašalinius pokalbius su kitais dalyviais. | • kalbasi apie diskutuojamus klausimus;<br>• kalbasi apie asmeninius reikalus;<br>• nesidomi aptariama tema. | • Duokite jam klausimą.<br>• Pakartokite kitų ką tik išsakytą mintį ar pasiūlymą ir paklauskite to žmogaus nuomonės. |
| Negalintis savo minčių išreikšti taip, kad visi suprastų. | • nervingas, drovus, susijaudinęs;<br>• nepratęs dalyvauti diskusijose. | • Parafrazuokite, kitaip suformuluokite, ką tas žmogus pasakė, ir paklauskite, ar jį teisingai supratote.<br>• Neskubinkite žmogaus.<br>• Padėkite jam nepažemindami. |
| Nuolat laukia pritarimo. | • ieško patarimo;<br>• nori, kad pirmininkaujantysis pritartų jo ar jos požiūriui;<br>• stengiasi pirmininkaujantįjį pastatyti į nemalonią padėtį. | • Venkite šališkumo, ypač jei susirinkimo dalyviams jūsų požiūris turėtų pernelyg didelį poveikį. |
| Susikerta su kitu dalyviu. | • seniai griežia ant jo dantį;<br>• svarstomą klausimą labai ima į širdį. | • Pabrėžkite tai, dėl ko sutariama, ir išsklaidykite nesutarimus.<br>• Pabrėžkite susirinkimo tikslus.<br>• Priminkite, kad susirinkimo laikas ribotas.<br>• Paprašykite dalyvių tą klausimą kol kas atidėti. |
| Labai tylus, vengiantis pasisakyti. | • nuobodžiauja, yra abejingas, drovus, nepatiklus;<br>• daugiau išmanantis ar labiau patyręs nei kiti dalyviai. | • Duokite klausimus, į kuriuos žinote jį ar ją galėsiant atsakyti.<br>• Pasinaudokite to žmogaus žiniomis ar patirtimi ir juo remkitės. |

| *ELGSENA* | *GALIMOS PRIEŽASTYS* | *KĄ DARYTI* |
|---|---|---|
| Stengiasi atkreipti į save dėmesį. | • jaučiasi nevisavertis;<br>• kvailiojimu dangsto žinių stoką. | • Vis priminkite tam žmogui svarstomą temą.<br>• Pasikalbėkite su juo akis į akį. Nurodykite, kaip jos ar jo elgesys veikia kitus dalyvius. |
| Laikosi nuošaliai ir nelinkęs imtis naujų įsipareigojimų. | • tinginys;<br>• labai užsiėmęs;<br>• mano, kad jo ar jos nederėjo kviesti į susirinkimą. | • Paprašykite konkretizuoti to žmogaus darbo grafiką.<br>• Paprašykite to žmogaus (kaip ir kitų dalyvių) pasisiūlyti imtis kokių nors užduočių. |
| Taip užsiėmęs kitais darbais, kad naujų nebegali imtis. | • nesuvokia savo įgūdžių bei sugebėjimų;<br>• stokoja organizacinių įgūdžių. | • Pasirūpinkite, kad į būsimus susirinkimus būtų kviečiami reikiami žmonės.<br>• Paprašykite detalizuoti savo darbo grafiką.<br>• Paklauskite, ar jis arba ji taip jau užsiėmę.<br>• Pasakykite, kad pasikliaunate juo ar ja.<br>• Nusiųskite tą žmogų į seminarą, kaip tvarkyti laiką. |
| Jei kas nepavyksta, kaltina kitus ir nenoriai imasi naujų darbų. | • nedrįsta prisipažinti suklydęs;<br>• bijo rizikuoti. | • Priverskite jį ar ją pasiaiškinti dėl savo poelgių. Paprašykite kaltinimus paremti faktais. |

Tarkime, pirmininkaujate susirinkimui ir grupei žmonių paskirstote projekto darbus. Kaip elgsitės, jei kitame susirinkime sulauksite tokių nevykusių pasiteisinimų?

a) „Aš nežinojau, kad esu už tai atsakingas!“
b) „Aš neapsiėmiau to padaryti!“
c) „Maniau, kad reikės tiktai kitą savaitę!“

Šios priemonės gal padės užtikrinti, kad dalyviai vykdytų įpareigojimus.

1. Sudarykite darbotvarkę nurodydami reglamentą (ją dalyviams įteikite prieš susirinkimą).
   Paskui tos darbotvarkės laikykitės.
2. Per susirinkimą paskirstykite, kas už ką atsakingas.
3. Kiekvienam įpareigojimui nustatykite griežtą terminą.
4. Susirinkimo pabaigoje visus apklauskite, ar gerai suprato savo užduotį. „Ką turi nuveikti iki kito susirinkimo gruodžio dešimtą dieną? Bilai?.. Semai?.. Sele?.."
5. Paskui visą tą informaciją užrašykite.

# 7

## SUNKŪS PAVALDINIAI IR KAIP SU JAIS ELGTIS

### VADOVO VAIDMENS SAMPRATA

Vadovo vaidmuo susideda iš penkių esminių elementų. Žmogus, turintis vadovo pareigas, yra atsakingas už:

- darbo paskirstymą;
- darbo proceso tikrinimą;
- darbo įvertinimą;
- pavaldinių drausmę;
- priėmimą į darbą.

1. ***Darbo paskirstymas.*** Turite savo pavaldiniams skirti, kokius darbus atlikti.

2. ***Darbo proceso tikrinimas.*** Tai daroma norint įsitikinti, ar darbuotojai tinkamai atlieka jiems paskirtą darbą. Patikrinkite atlikto darbo kiekį, kokybę ir per kiek laiko padarytas.

3. ***Darbo įvertinimas.*** Tik jūs ir niekas kitas atsakingas už visų jūsų pavaldinių darbo įvertinimą. Jūsų direktorius neturi šito daryti, nes

jis ar ji nėra tiesiogiai atsakingi už jūsų pavaldinių darbą. Direktorius gali peržiūrėti jūsų išvadas, bet įvertinti kiekvieną darbuotoją yra jūsų pareiga.

4. ***Pavaldinių drausmė.*** Kadangi jūsų prestižas vis dėlto priklauso nuo jūsų personalo, būtina šalinti gamybos ar darbuotojų elgesio trūkumus. Tačiau, vengdamos pavojaus bylinėtis „dėl neteisėto atleidimo iš darbo", daugelis kompanijų atleidimą iš darbo paveda specialiai apmokytiems specialistams.

5. ***Priėmimas į darbą.*** Priimant žmones į darbą reikia turėti kuo daugiau informacijos apie juos. Jei jūs nerasite bendros kalbos, bus labai sunku ir jums, ir personalui dirbti vienoje komandoje.

Deja, per pokalbius su kandidatais į darbą dažniausiai per pirmąsias keturias minutes nusprendžiama, ar žmogų priimti. Vedantieji pokalbį sprendžia pagal tai, ką pamato, išgirsta ir pamano. Jie įvertina žmogaus nežodinę kalbą: eiseną, kalbėseną, sėdėseną, rankos paspaudimą, taip pat žodinio bendravimo įgūdžius – iškalbą, savigarbą ir t. t.

Tad vedantieji pokalbį susidaro tam tikrą nuomonę dar net nepradėję duoti klausimų, kurie turėtų nulemti, ar jie priims žmogų į darbą.

Jei esate atsakingi už priėmimą į darbą, iki pokalbio pabaigos venkite išankstinio nusistatymo. Tik šitaip savo sprendimą pagrįsite konkrečia informacija.

Kaip vertintina jūsų, kaip vadovo, padėtis? Jei atliekate tik pirmąsias dvi pareigas, esate „prievaizdas". Tokia padėtis jums nėra palanki. Jei ne jūs turite vertinti darbo kokybę ir drausminti personalą, iš savo pavaldinių sulauksite tik formalios pagarbos ir mažai turėsite įtakos jų darbo rezultatams.

Jei tokios įtakos savo darbuotojams neturite, o jie dirba nepatenkinamai, kas daro blogą įspūdį? Jūs! Jei kompanija jus paskiria į šią vietą, pasikalbėkite su direktoriumi ir paprašykite, kad jums paskirtų pirmąsias keturias pareigas (jei įmanoma, ir penktąją). Jei jūsų prašymo nepatenkina, paprašykite, kad direktorius pats

rūpintųsi darbo paskirstymu bei tikrinimu, ir paaiškinkite savo motyvus.

## VADOVAVIMAS BUVUSIEMS BENDRADARBIAMS

Kaip elgtis pirmąją dieną, kai staiga tenka vadovauti tiems, su kuriais ką tik buvote lygūs? Jei tinkamai nesielgsite pačią pirmąją dieną ar savaitę, gali nesisekti jiems vadovauti. Būtina ištrinti bet kokį apmaudą ar pavydą, kurį galbūt jums jaučia naujieji pavaldiniai.

Paprastai direktorius sušaukia susirinkimą ir jus pristato, o paskui išeina, kad galėtumėte pasikalbėti su naujuoju savo personalu.

Jei numatote, kad buvę bendradarbiai nepalankiai nusiteikę, pirmiausia apie tai ir pasikalbėkite. Galite taip pradėti: „Žinau, jog keli jūsų buvote padavę prašymą ir norėjote šito paaukštinimo. Suprantu, galbūt esate šiek tiek nusivylę, jog šią vietą gavau aš, o ne jūs. Kompanija pasirinko mane, tad nuo to, kaip mes visi nusiteiksime, priklauso būsimas mūsų bendras darbas. Man reikia jūsų paramos, kad deramai atlikčiau savo darbą. Aš savo ruožtu dėsiu visas pastangas, kad būčiau geras vadovas. Ar galiu tikėtis jūsų paramos?“

Apklauskite po vieną visus esančiuosius, kad įsitikintumėte, ar galite jais pasikliauti: „Mardže, ką pasakysi, ar galiu tikėtis tavo paramos?“, „Deivi?..“ Nepraleiskite nė vieno. Jeigu darbuotojai žodžiu pareikš savo lojalumą jums, kur kas didesnė tikimybė, kad ateityje bus jums draugiški.

Jei pastebėsite bent kokį nenorą jus paremti, nenutylėkite. Asmeniškai su tuo žmogumi pasikalbėkite: „Mardže, pastebėjau, kad atsakydama dvejojai. Ką galėčiau padaryti, kad tau būtų lengviau?“

Jei ji vis dar šiaušiasi, stebėkite ją. Gal ji bandys sabotuoti jūsų pastangas. Tada nenusileiskite ir neatidėliodami imkitės drausminių priemonių. Dėl jų nesibaiminkite. Nesantaikos sėklą sunaikinkite užuomazgoje: neleiskite jai augti, suvešėti ir nuodyti kitų jūsų darbo bare.

## DARBO PASKIRSTYMAS

Daugeliui vadovų nesiseka dirbti todėl, kad jie savo darbuotojams nesugeba deramai paskirstyti užduočių. Jie gali šitaip teisintis:

- „Man reikia, kad tai būtų tuoj pat padaryta. Pats sugebėčiau ne tik šitą, bet ir dar tris tokius darbus atlikti. Dvigubai ilgiau užtruks kitą apmokyti, o paskui tikrinti, ar teisingai daro."
- „Šis darbas toks svarbus, kad tik aš jį mokėsiu atlikti."
- „Bijau, kad mano darbuotojai šito nesugebės."
- „Aš tai galiu geriau padaryti nei kas kitas."
- „Nenoriu, kad mano darbuotojai mane laikytų despotu."

Šiuose pasiteisinimuose glūdi daug priežasčių. Vadovai galbūt per mažai darbų skiria kitiems, nes:

- Bijo prarasti kontrolę. Jei jų darbuotojai suklys, dėmė kris vadovams.
- Bijo prarasti darbą. Kai kurie vadovai mano, kad jiems nebeliks darbo, jei visas užduotis paves kitiems. Dar viena mintis tokia: „Tarkime, kas nors iš mano darbuotojų mane pranoks?"

Daug vadovų nesuvokia vieno darbų paskirstymo veiksnio. Nesugebėjimas taip prižiūrėti personalo, kad darbas vyktų sėkmingai, gali nulemti tai, jog pačiam vadovui nebus siūlomos aukštesnės pareigos, kai atsiras laisva vieta. Kai atsiranda žmogus, pajėgsiantis užimti jo pareigas, tai, be kitų būdų, rodo, jog jis tinkamas paaukštinti. (Geriausias įrodymas – užtikrinti, kad bent vienas darbuotojas galėtų pavaduoti vadovą jo nesant.)

## DARBUOTOJŲ SKATINIMAS

Žinia, vadovavimas – kur kas daugiau nei užduočių paskirstymas bei tikrinimas, atliktų darbų įvertinimas ir darbuotojų drausmė. Vadovavimas yra menas, labai priklausantis nuo to, kaip mokate žmones skatinti.

Stengdamiesi personalą skatinti, vadovai turėtų saugotis „Pigmaliono sindromo". Jei vadovas mano, kad jo darbuotojai sumanūs, jis ar ji taip su jais ir elgsis. Jei vadovas mano darbuotojus esant savarankiško mąstymo, taip su jais ir elgsis. Deja, jei vadovas mano, kad jie tinginiai, kvailiai, vangiai priimantys naujas idėjas (ar turintys kitų nepageidautinų savybių), irgi atitinkamai su jais elgsis. Žmonės elgiasi taip, kaip jaučia iš jų norint. Jei vadovai tikisi aukštų darbo rodiklių, tikriausiai jų ir sulauks. Jei tikisi žemo našumo, tikriausiai tokio ir sulauks.

Ar jums reikėtų keisti savo požiūrį į personalo sugebėjimus? Ar leisite „Pigmaliono sindromui" daryti poveikį jūsų vadovavimui?

Kai kuriuos žmones skatina domėjimasis pačiu darbu. Kiti akstinai gali būti:

- pinigai;
- kolegų palankumas;
- konkurencija / iššūkiai;
- apdovanojimai;
- statusas;
- geresnės darbo sąlygos;
- darbo užtikrinimas;
- galimybės kilti;
- geresnis kabinetas;
- priemokos;
- pripažinimas už gerą darbą.

Gal kalbatės su darbuotojais tik tada, kai jie suklysta? Žmogiška, kad mes visi už gerą darbą norime sulaukti pagyrimų ir

pripažinimo. Tai visų geriausias paskatinimas. Išbandykite jį ir žiūrėkite, ar padėtis keičiasi.

Atminkite, jog ne visus galima paskatinti – kai kurių tiesiog *neįmanoma* paskatinti. Prastiems darbuotojams tiksliai nusakykite, ko iš jų tikitės (savo reikalavimus išsamiai surašykite). Paskui jiems suteikite pakankamai galimybių darbui pagerinti. Jei jie nepasitaiso, pakeiskite juos gerais darbuotojais. Tiek daug puikių žmonių neturi darbo, kad kompanijoms nėra ko mokėti algų slunkiams. Jie tik gadina aplinkiniams darbingą nuotaiką.

Susipažinkite su nustatyta vadovavimo žmogiškiesiems ištekliams darbo tvarka ir pasirūpinkite, kad jūsų kompanija jos laikytųsi, jei dar nesilaiko. Tokios pagrindinės priemonės kaip pareigybių aprašai ir darbo įvertinimai padeda darbuotojams suprasti, ko iš jų reikalaujama ir kad jų pastangos pripažįstamos. Jie gali būti ramūs, jog darbo tvarka tinkama, leidžianti jiems tobulinti įgūdžius ir pelnyti paaukštinimą. Kai kurie šių vadovavimo priemonių pranašumai aptariami toliau pateiktuose pavyzdžiuose.

**1. Tipinės motyvacinės vadovavimo priemonės.**

*„Mano personalas tikisi pripažinimo už savo indėlį į mano pranešimus ir projektus.“*

Kaip jau minėta skyriuje apie elgesį su vadovais, darbuotojams skaudu, jei šefas nepripažįsta darbuotojų nuopelnų. Juk jums tikrai nebus blogiau, jei pažymėsite savo darbuotojų indėlį į kokį pranešimą ar projektą? Antraip galbūt atimsite norą prisidėti prie kito jūsų pranešimo ar projekto. Svarbiausias vadovų tikslas yra skatinti personalą kuo geriau dirbti. Argi ne išmintinga pagirti už gerą darbą?

*„Mano darbuotojai tikisi mane pakeisiant jų pareigybių aprašus, kad atitiktų jų talentus ir sugebėjimus!“*

Daugelis pažangiai mąstančių firmų taip ir daro. Užuot vertę darbuotojus atitikti kompanijos poreikius, jos koreguoja pareigas,

pritaikydamos jas darbuotojų talentams ir sugebėjimams. Kol dar ne visos firmos taip daro, darbuotojai turi paklusti reikalavimams tų pareigų, kurioms buvo priimti.

*„Aš nemanau, kad pareigybių aprašai yra labai geras dalykas, nes jie skatina darbuotojus taip priešintis: „Tai neįeina į mano pareigas!“*

Kaip jau buvo nurodyta, šiuolaikinis pareigybių aprašas būtinas, kad darbuotojas gerai atliktų savo darbą. Kaip jūsų personalas galėtų gerai dirbti jums ir kompanijai, jei nežinotų, ko iš jų reikalaujama? Aiškiai apibrėžkite kiekvieną užduotį nurodydami, kaip kiekviena turi būti atlikta (kokybę, kiekį ir terminą). Tik tada tiek jūs, tiek personalas žinos, ko iš jų tikimasi.

*„Mokymui skiriamos lėšos lygios nuliui, bet mano personalas nori ir tikisi mokymo.“*

Tokiu atveju vadovo padėtis nepavydėtina, bet taip atsitinka sunkiais ekonomikos laikotarpiais. Kompanijos ne visada turi lėšų mokymui, bet paprastai galima rasti kompromisą. Kai kuriose kompanijose darbuotojai pasirašo pasižadėjimą grąžinti už jų mokymą išleistus pinigus, jei išeitų iš darbo po apmokymo nepraėjus dvejiems metams. Arba kompanijos padengia pusę mokymo išlaidų.

Jei darbuotojai reikalauja mokymo, vadovas turėtų įrodyti direkcijai, kaip mokymas kompanijai atsipirks. Smulkiai nurodykite, kokia iš to bus nauda kompanijai. Ypač pabrėžkite finansinę naudą. Jei kompanija vis vien nesutinka padengti apmokymo išlaidų, skatinkite darbuotojus mokytis savo iniciatyva. Paaiškinkite, jog ateityje didesnis atlyginimas atpirks mokymo išlaidas, jog tai investicija į ateitį.

*„Mano darbuotojai nori, kad jų darbas būtų reguliariai įvertinamas, tačiau kompanija to nedaro.“*

Daugelyje kompanijų įprasta bent kartą per metus įvertinti kiekvieno darbuotojo darbą. Be to, dažnai darbuotojas įvertinamas pa-

sibaigus bandomajam laikotarpiui. Itin patartina informuoti darbuotojus, kaip vertinamas jų darbas. Kai kurios firmos išsako savo nuomonę apie atliktą darbą po kiekvieno ypatingesnio projekto.

Darbo įvertinimas gali būti įvairus. Dažnai labai neišsamus, nes nurodomi tik tokie subjektyvūs dalykai kaip požiūris į darbą, nuovokumas ir iniciatyva. Tokio pobūdžio įvertinimas labai priklauso nuo vertinančiojo nuotaikos.

Darbuotojus derėtų vertinti pagal tai, ar jie įvykdė suplanuotas užduotis. Į užduotį turi įeiti ir jos atlikimo reikalavimai. Šis metodas vertinant darbą padėtų išvengti netikrumo. Tiek darbuotojas, tiek vadovas tiksliai žinotų, kaip sekasi darbuotojui, nes vertinimas remtųsi faktais, o ne vadovo asmeniniais įspūdžiais.

Jeigu jūsų kompanija reguliariai nevertina darbų, pasiūlykite tai pradėti. Pareikškite, jog ketinate vertinti savo personalo darbą, net jei kompanija to ir nedaro. Kai vienas skyrius įveda vertinimo sistemą, kitų skyrių darbuotojai, įsitikinę tokio vertinimo nauda, dažnai ragina vadovybę tokią sistemą įvesti visoje kompanijoje. Pabandykite – nieko neprarasite.

*„Mano kompanija neturi personalo skyriaus. Kaip man savo darbuotojams paskirti tinkamą atlyginimą?“*

Paskambinkite konkurentams ir sužinokite, kiek jie moka žmonėms, turintiems jūsų darbuotojų patirtį ir sugebėjimus. Pasidomėkite laikraščių skelbimais, siūlančiais pareigas kaip ir jūsų kompanijoje. Nešykštaukite – geriau šiek tiek permokėti nei mokėti per mažai ir prarasti gerus darbuotojus.

*„Ar laikytis tendencijos keisti vyresnius, brangiau apmokamus darbuotojus jaunesniais, bet mažiau apmokamais?“*

Sunkus klausimas. Kai kurios kompanijos mano, jog tai vienintelė išeitis iš ekonominių sunkumų. Vyresnis, ilgalaikis darbuotojas, kuriam iki pensijos liko gal penkeri metai ir kuris uždirba 40 000 dolerių, gali būti pakeičiamas jaunesniu, kuriam mokama 30 000 dolerių per metus.

Daugelis kompanijų kaip humanišką kompromisą pasiūlo vyresniems darbuotojams anksčiau išeiti į pensiją. Tačiau yra firmų, kurios nusprendžia vyresnius, brangiau apmokamus darbuotojus tiesiog atleisti. Tai paprastai ne tik smūgis tam darbuotojui, bet ir visas personalas susimąsto, kada ateis jų eilė. Darbuotojai, kuriuos kompanija galbūt norėtų išlaikyti, pradės dairytis kito darbo ir išeis nepalankiu kompanijai metu. Gali nukentėti darbinė nuotaika bei darbo našumas.

Nors nelengva atsakyti į šį klausimą, kompanijos turėtų labai atidžiai pasverti visus už ir prieš ir tik tada apsispręsti dėl šios nuostatos.

**2. Agresyvių darbuotojų skatinimas.**
Tikras vadovo sugebėjimų išbandymas yra darbuotojai, kurie tarsi neturi motyvacijos, bet gali kompanijai būti labai naudingi. Dažnai tokie darbuotojai energijos perteklių išlieja nederamu, agresyviu elgesiu, net pridarančiu rūpesčių. Tokio netinkamo elgesio priežastis gali būti:

- įsitikinimas, kad jiems neužtikrintas darbas;
- įsitikinimas, kad jiems stinga reikiamo išsilavinimo, patirties ar žinių;
- stoka savigarbos ar pasididžiavimo savo įgūdžiais, sugebėjimais ar laimėjimais;
- darbas, kai nepakankamai panaudojami jų įgūdžiai ir sugebėjimai;
- įsitikinimas, kad jie nedera savo darbo kolektyve (gal dėl rasinių ir / ar kultūrinių skirtumų).

Manantys, jog dėl kokių nors priežasčių jie netinka savo pareigoms, kartais agresyviai elgiasi kompanijos, vadovybės, savo viršininkų, bendradarbių ar klientų atžvilgiu. Viršininkai, kurie stengiasi tokius darbuotojus pakreipti „teisingu keliu“, gali:

- pelnytai pagirti už atliktą darbą;
- paaiškinti, kokios vertingos jų pastangos bendradarbiams (yra dalis kolektyvo);

- paaiškinti, koks svarbus jų darbas kompanijai;
- parodyti, kad jų pasirengimas ir kitos kvalifikacijos leidžia dirbti daug geriau negu patenkinamai;
- už atliktą darbą kokiu nors būdu išreikšti pripažinimą;
- įtraukti į kolektyvinį darbą: prašyti jų patarimo;
- tiksliai apibūdinti jų pareigas ir nustatyti pasiekiamas darbo normas.

Nemažai agresyvių darbuotojų turi daug gerų savybių. Jie dažnai trokšta sėkmės, nebijo iššūkių ir, norėdami pelnyti pripažinimą, sau kelia aukštus reikalavimus. Jie turi tiek daug energijos, kad viršininkams kartais sunkoka juos konstruktyviai užimti. Be to, šiems žmonėms didelis akstinas yra galia, jie teigiamai reaguoja gavę nors kiek valdžios, jei tik sugeba ja tinkamai naudotis. Skirkite pareigas, kurias eidami jie galėtų vadovauti, bet atidžiai stebėkite, ar jie nešiurkštūs su bendradarbiais ir klientais. Šie darbuotojai menkai tesugeba paskirstyti darbus, o prireikus nelinkę prašyti pagalbos. Jie labiau mėgsta dirbti vieni. Jei įmanoma, duokite jiems tokią galimybę. Be to, tokiems darbuotojams patinka įvairovė, tad stenkitės dažnai keisti jų darbo pobūdį.

**3. Nemėgstančių permainų darbuotojų skatinimas.**
Vadovai, panorę keisti pavaldinių darbo metodus, dažnai nustemba sutikę pasipriešinimą. Tai ypač pasakytina apie dabartį, kai vyksta tiek daug technologinių pokyčių.

Ar jums sunku prisitaikyti prie permainų? Ar netrukus teks atsidurti padėtyje, kurioje vyks pokyčiai? Jei teks, paklauskite savęs: „Kas bus blogai, jei aš nepasiduosiu pokyčiams?“ Paskui pagalvokite, kokie bus pranašumai, jei pokyčiams paklusite iškart, neatidėliodami iki to laiko, kai jau būsite prispirti.

Vadovams ir instruktoriams pravartu žinoti, kokias pakopas pereina žmonės, prisitaikydami prie pokyčių, kad tas perėjimas būtų kuo sklandesnis. Tame procese yra trys etapai:

1. *Atpratimas.* Šiame, pradiniame, etape reikalaujate iš darbuotojų atsisakyti įprastų darbo metodų ir nurodote naujus. Taip laužomi seni įpročiai.

2. *Pokyčiai.* Aiškinama ir mokoma naujų elgesio būdų ar darbo metodų. Prieš tai vadovas turėtų nurodyti permainų pranašumus bei priežastis, kodėl joms gali būti priešinamasi. Taip pat reikia nurodyti būdus, kaip įveikti pasipriešinimą.
3. *Pripratimas.* Darbuotojus, pradėjusius dirbti nauju metodu, reikia prižiūrėti, kol jis galutinai prigis. Vadovai turi neišleisti iš akių užsispyrėlių, nepasiduodančių naujovėms. Nuolatinė jų priežiūra gali užtrukti apie tris mėnesius.

## *Kaip įveikti pasipriešinimą pokyčiams*

Naujos sistemos, metodai ir sumanymai neprigis, jei žmonės atmes naujoves. Gali tekti naujas idėjas piršte įpiršti. Ir tam reikia pasirengti. Tarkime, sugalvojote greitesnį būdą klientų užsakymams vykdyti. Prieš taikydami naująją sistemą kitiems, taip pasirenkite:

a) trumpai aprašykite esamą metodą;
b) nurodykite šio metodo pranašumus ir trūkumus;
c) trumpai aprašykite naująjį metodą;
d) nurodykite naujojo metodo pranašumus ir trūkumus;
e) numatykite, kokių gali kilti prieštaravimų, ir apgalvokite, kaip juos iš esmės atremsite.

Toliau pateikiamos nuorodos padės iš esmės atremti galimus prieštaravimus.

- Numatykite kuo daugiau galimų prieštaravimų ir jiems pasirenkite. Sudarykite planelį, kaip į kiekvieną atsakysite.
- Paprašykite darbuotojus savo prieštaravimus išdėstyti labai konkrečiai ir pateikti pavyzdžių.
- Nesitenkinkite paviršutinėmis prieštaravimų pokyčiams priežastimis. Atskleiskite tikrąsias priežastis.
- Jei galite, sugalvokite praktišką išeitį, kaip įveikti kiekvieną prieštaravimą.

- Jei nepajėgiate atremti kokio prieštaravimo, sugalvokite, kaip jį galite kompensuoti.
- Žmogus jus parems ir bendradarbiaus nepaisydamas priešiškumo naujovei, jei matys, kokia iš to nauda.
- Sugalvokite, kaip nuraminsite žmones, sumažinsite galimą riziką, kad jie eitų išvien su jumis nepaisydami priešiškumo naujovei.
- Nuolatinius, nepataisomus priešginas supažindinkite su savo idėja pamažu. Nesistenkite, kad jie iškart sutiktų ar pritartų. Gal prieštaravimai – tai tik delsimo taktika, įprastas žmogaus pasipriešinimas permainoms.
- Apsvarstykite, kokius patys galite iškelti reikšmingesnius trūkumus, užuot laukę, kol kiti juos nurodys. Paskui paaiškinkite, kaip juos galima pašalinti.

## DARBUOTOJŲ KRITIKA IR DRAUSMINIMAS

Kartais vadovams tenka koreguoti pavaldinių elgesį. O kaip tai atliekama, lemia teigiamus ar neigiamus rezultatus. Kritika gali būti dvejopa: konstruktyvi ir destruktyvi.

1. *Konstruktyvi kritika.* Konstruktyvia kritika stengiamasi taisyti žmogaus elgesį. Išsakantysis kritiką paaiškina, kaip jis ar ji pasijunta dėl elgesio, kuris yra keistinas, ir suteikia ŽMOGUI galimybę jį pataisyti. Pavyzdžiui: „Džouna, čiaumodama kramtomąją gumą tu mane blaškai. Gal verčiau nori šitų mėtinukų?“
2. *Destruktyvi kritika.* Destruktyvi kritika yra nukreipta į patį žmogų, o ne į jo elgesį. Pavyzdžiui: „Džouna, liaukis čiaumojusi tą savo kramtomąją gumą! Tokios egoistės dar nesu mačiusi. Tu visai negalvoji apie kartu dirbančius žmones!“

   Šiuo atveju Džouna tikriausiai panorės gintis (asmeniškai užsipulta). Ji, ko gero, piktai atkirs ir nesiliaus nemaloniai elgtis.

Toliau pateikiamos bendravimo gairės naudingos, kai tenka pavaldinį drausminti ar kritikuoti.

## *Palankūs klausimai*

Štai keli klausimai, rodantys, jog suprantate, atjaučiate pašnekovą ir pritariate jo ar jos pastangoms taisytis ar keistis.

1. „Ar manai, kad nesulauki pagalbos iš?..“
2. „Kaip galėčiau padėti šią kliūtį pašalinti?“
3. „Ar manai, kad sugebėsi šią užduotį atlikti?“

## *Tiriamieji klausimai*

Tokiais žodžiais galima paskatinti tolesnį atvirumą, nors tiesa gali būti ir nemaloni.

1. „Daugiau man apie tai papasakok.“
2. „Koks būtų sunkumas?“
3. „Kada tai prasidėjo?“
4. „Kaip tai susiję su tavo darbu?“

*„Aš niekad nežinau, kaip pradėti pokalbį, kai turiu kritikuoti kieno nors elgesį. Ar pirmiausia išvardyti visus žmogaus gerus bruožus ir ypatumus, o paskui nurodyti tuos, kuriuos norėčiau, kad pakeistų?“*

Iš pradžių trumpai apžvelkite visą žmogaus elgesį (pabrėždami geruosius bruožus), paskui pakalbėkite apie keistinus poelgius ir baikite pokalbį išskirdami stipriąsias darbuotojo savybes.

Prisiminkite pokalbius su buvusiais savo viršininkais. Ar išgirsdavote bent žodį, kai jie kalbėdavo apie tai, ką jūs gerai darote? Vargu. Mes tarsi laukiame to vieno žodelio „bet“ ir nedaug teišgirstame, kas sakoma iki jo. Dauguma žmonių 95 procentus darbo padaro gerai, bet įsižeidžia dėl 5 procentų, kuriuos reikia taisyti.

Todėl derėtų pradėti pokalbį nuo tų penkių negerai atliktų darbo procentų. Paaiškinkite, jog svarbiausia pasimokyti iš savo klaidų ir daugiau jų nedaryti. Toliau galite kalbėti apie žmogaus gerai atliktą darbą. Tokia pokalbio pabaiga abiem bus malonesnė. Darbuotojas žinos, kas taisytina, bet jo neslėgs nesėkmės jausmas.

## KAIP TAISYTI NEPRODUKTYVŲ ELGESĮ

Žodžiai „neproduktyvus elgesys" aprėpia daugybę atvejų – nuo sunkiai pataisomo nesugebėjimo iki vagystės. Norint jį koreguoti kartais nepadeda ir geri bendravimo įgūdžiai. Tenka pasitelkti visus vadovavimo sugebėjimus.

**1. Neprisiimantys atsakomybės darbuotojai.**
Nūdien sudėtingoje vadovavimo terpėje vis svarbiau išvengti net mažų klaidų. Jei darbuotojai kratosi atsakomybės, tai gali būti požymis, jog vadovas neteisingai paskirsto pareigas ar jas neaiškiai apibrėžia. Oficialūs strategijos ir darbo tvarkos žinynai, kuriuose apibrėžiama atsakomybė, neleistų jos užkrauti kitiems.

Neužtenka, kad vadovai nurodo darbuotojams, kaip atlikti darbą. Jie dar turi tiksliai paaiškinti, kokia jų atsakomybė. Pavyzdžiui: „Vilma, tu atsakai, kad lydraščio sąskaitos tiksliai sutaptų su gavimo pranešimu". – „Kas, jei nesutaps?" – „Į tavo pareigas įeina pastebėti skirtumus apmokėtinų sąskaitų orderyje. Bet kokia skirtumo klaida bus tavo kaltė. Dar turi klausimų?"

Net tokia kvalifikuota darbuotoja kaip Vilma daro klaidų. Tačiau jų darys vis mažiau ir nesistengs savo kaltės suversti kitam, jei nuolat priminsite jai apie jos atsakomybę.

Nesistenkite už kokias nors klaidas griebtis labai griežtų drausminių priemonių. Pernelyg griežta drausmė skatina ieškoti pasiteisinimų (pvz., „Ekspeditorius sakė, kad reikia patvirtinti trans-

portavimo sąskaitas, aš ir pamaniau, kad taip reikia". Arba: „Dėl šito manęs nekaltinkite! Džonas sakė, kad reikia patvirtinti.")

Per griežtos nuobaudos už klaidas turi ir kitą neigiamą poveikį. Jos ne tik skatina darbuotojus kitam versti kaltę, bet ir meluoti, apgaudinėti ar nuslėpti klaidas. Klaidų nuslėpimas gali kompanijai pridaryti nepataisomos žalos. Nesėkmingos paslaugos gali brangiai kainuoti. Neatidėliotinai keičiant paslaugas susidaro papildomų išlaidų, pakenkiama kompanijos prestižui, sumažėja pardavimo ir paslaugų apimtys.

Vadovai turėtų duoti pavyzdį – kartkartėmis pavaldiniams pripažinti savo klaidas. Tai parodytų, jog neleistina savo atsakomybės užkrauti kitiems.

**2. Vilkinantys darbą darbuotojai.**

„Darbas dar nepadarytas, nes Džonas jį vilkina." Vadovai dažnai skundžiasi darbą stabdančiais darbuotojais. Tokiais, kurie kliudo sklandžiai darbo eigai. Ir dėl kurių kitiems darbuotojams tenka laukti, kol jie sukrus. To priežastys gali būti darbo eigos planas arba paties darbuotojo darbo įgūdžiai.

Jei įtariate, jog darbo eigos planas nesklandus, padarykite tokį paprastą bandymą. Stringančioje grandyje pakeiskite darbuotoją. Jei vis vien darbas liks nesklandus (po apmokomojo laikotarpio), keiskite darbo eigos planą.

Trukdantys sklandžiam darbui darbuotojai paprastai pasižymi šiomis savybėmis:

- lengvai išmušami iš pusiausvyros palyginti smulkių nesklandumų;
- nepakankamai išsilavinę;
- nemoka priimti sprendimų;
- nežino darbo našumo reikalavimų;
- nesijaučia esą kolektyvo nariai;
- bijo prarasti darbą;
- perdėtai bijo suklysti;
- nesutaria su kolegomis ir todėl darbe stinga bendradarbiavimo.

Jei nėra požymių, jog darbuotojas tyčiomis trukdo, gal jam nelabai aišku, ko iš jo norite. Vadovui derėtų suaktyvinti jo apmokymą. Per tokį apmokymą vadovas pamatytų, ar darbuotojas iki galo supranta savo pareigas, parodytų, kaip atlikti įvairias užduotis, o paskui turėtų atidžiai sekdamas tiesiogiai jam vadovauti. Ypač svarbu pabrėžti darbą spartinančią metodiką.

Darbuotojai turi žinoti, kaip kompanijoje jų darbas yra suderintas su kitų darbu. Tuomet jie suvoks, kokios jų gero ar blogo darbo pasekmės.

Dauguma nepaslankių žmonių nenori tokie būti. Jie nori jaustis savo darbu prisidedantys prie bendrų tikslų. Visa paslaptis, kad kiekvienas kolektyvo narys turėtų bendrą tikslą. Vadovams derėtų šitaip skatinti darbuotojų savitarpio pagalbą:

„Tomai, ar galėtum parodyti Ričardui, kaip šį projektą greičiau įvykdyti?“

„Ričardai, parodyk Tomui porą būdų, kaip šį reikalą prastumti.“

Darbo eigos trukdžius lengviau pašalinti suinteresuojant darbuotoją greičiau dirbti. Vienas kitas pagyrimas skatina lėtesnių darbuotojų pasitikėjimą savimi. Jie pasijunta labiau užtikrinti dėl darbo, ir tai mažina įtampą. Labiau savo jėgomis pasikliaujantis darbuotojas ne taip bijos suklysti. Žodžiu, papildomas apmokymas ir įtampos mažinimas padės darbuotojui greičiau suktis.

**3. Linkę klysti darbuotojai.**

Klaidos esti dvejopos. Vienos įvyksta dėl pačios sistemos. Naudojami metodai ar darbo tvarka neatmeta galimybės, jog gali pasitaikyti klaidų. Nuolat tobulinant sistemą, klaidų mažėja. Tačiau, kad ir kaip gerai būtų sumanyta sistema, reikia atsižvelgti ir į žmogiškąjį veiksnį. Gali būti kaltos tokios aplinkybės:

- nepakankamas profesinis pasirengimas;
- mažai rašytinių instrukcijų;
- vienam vadovui priklauso per daug pavaldinių;
- niūri darbo aplinka;
- darbuotojams jų darbas nuobodus;

- netiriamos klaidų priežastys;
- didelė darbuotojų kaita.

Transporto draudimo kompanijos pripažįsta, jog kai kurie vairuotojai dažniau padaro avarijas. Kai kurie darbuotojai dažniau klysta nei kiti. Dėl tyčinių klaidų reikia taikyti drausmines nuobaudas – darbuotoją net atleisti. Tačiau ne visos klaidos piktavališkos. Jas gali nulemti įvairūs veiksniai, tarp jų klaidingi vadovų sprendimai ar darbuotojo nepakankamas profesinis pasirengimas. Štai kaip būtų galima sumažinti klaidų:

1. Nustatykite klaidų pobūdį.
2. Patikrinkite visą sistemą, kad geriau susektumėte klaidas.
3. Patyrusį darbuotoją paskirkite mokyti dažnai klystančio.
4. Skatinkite darbuotojo didžiavimąsi savo meistriškumu.
5. Pasikalbėkite su linkusiu klysti darbuotoju ir aptarkite klaidų priežastis.

Daugeliui darbuotojų malonu manyti, kad jie savo atlyginimą dorai uždirba. Šis pasididžiavimas iš dalies remiasi įsitikinimu, kad jie daro mažai klaidų ar jų visai nedaro. Todėl jie vertina pagalbą, – žinoma, pasiūlomą taktiškai, – kad galėtų dar labiau didžiuotis savo darbu. Ir viena priemonė būtų dažnai klystančiam darbuotojui skirti „instruktorių".

Labiau patyrę, kvalifikuoti darbuotojai gali padėti šalinti klaidų *priežastis*. Užuot ieškoję *jau padarytų* klaidų ir jas taisę, jie gali pamokyti, kaip jų išvengti. Gal klystančiam darbuotojui reikėtų tik nurodyti, į ką jis turėtų atkreipti dėmesį (pvz., „Brajenai, gal atidžiau turėtum tikrinti sąskaitas?" ar: „Marsija, gal galėtum truputį daugiau dėmesio skirti šiems reikalams?").

Norėdami skatinti darbuotojų pasididžiavimą savo darbu, neleiskite jų pareigų menkinti tokiais apibūdinimais: „jis tik sargas" ar „tik sekretorė". Būkite pasirengę nurodyti jų svarbą sklandžiam kompanijos darbui.

**4. Svajotojai.**

Mes visi svajojame, bet kai kas peržengia ribas ir tai tampa žemo našumo, klaidų ir nelaimingų atsitikimų priežastimi. Kai kurie darbai yra palankesni užsisvajoti ir reikalingi atidesnės kontrolės.

Ne visada sąžininga kaltinti tik darbuotojus, kad jie užsisvajoja. Galbūt jų darbas toks nuobodus, kad nenoromis mintys nuklysta. Automatiškos kaip roboto pareigos skatina užsisvajoti.

Darbas, kuriam reikalingas darbuotojo kūrybiškumas, turėtų vykti kūrybiškumui palankioje aplinkoje. Tokiame darbo bare, kur atliekami įvairūs darbai, vengiant monotonijos patartina taikyti darbų rotaciją. Jei suteikiama daugiau lankstumo darbo metodams, darbuotojai patys gali spręsti, kaip atlikti individualias užduotis. Toks lankstumas suteiktų darbuotojams progą pamąstyti, kaip atlikti konkrečius darbus. Tai savo ruožtu skatintų žvalumą ir mažintų monotoniją. Darbų rotacija padeda išmokti gretutinių specialybių (daugiau žmonių išmoksta įvairių darbų). Todėl ir vadovai gali lanksčiau panaudoti savo personalą, nes kokias nors pareigas gali eiti ne vienas žmogus.

Darbus reikia taip organizuoti, kad jie reikalautų darbuotojo dėmesio. Operacijos, atliekamos stovint, trukdo svajoti. Geras darbo vietos dizainas taip pat turi reikšmės. Stalai ir darbo vieta neturėtų būti vienodos spalvos. Rekomenduotinos priemonės:

1. Įvertinkite aplinką. Jei galima, padarykite pakeitimų.
2. Peržvelkite darbo eigą, kad sumažintumėte monotoniją.
3. Darbui atlikti sugalvokite alternatyvių metodų ir alternatyvią darbo eigą.
4. Kur įmanoma, leiskite pačiam darbuotojui nuspręsti, ką tą dieną dirbti.
5. Įsidėmėkite darbuotojus, kuriems reikalinga nuolatinė priežiūra, kad būtų atidesni.

Kai kurie darbuotojai skrajoja padebesiais, kad ir kaip stengtumėtės užkirsti tam kelią. Tik nuolatinė priežiūra gali padėti, kad jų dėmesys būtų sutelktas į darbą. Tokiu atveju labai praverstų vadovo pokalbis su darbuotoju. Gali net tekti tokį darbuotoją pakeisti.

**5. Laiko švaistytojai.**

**a.** ***Asmeniniai pokalbiai telefonu.***

Niekas taip neerzina vadovo, kaip nesiliaujantys asmeniniai pokalbiai telefonu. Ne vien todėl, kad užimama kompanijos telefono linija – trukdoma darbo eiga. Jei darbuotojas švaisto kompanijos laiką, jis eikvoja kompanijos pinigus, skirtus jo atlyginimui. Darbuotojai asmeninius pokalbius turėtų kuo labiau sumažinti. Juk jie yra darbe ir asmeninius reikalus turėtų atidėti po darbo.

Darbuotojai, savo reikalus tvarkantys darbo metu, paprastai nesiūlomi paaukštinti. Daugelis net nesupranta, kas trukdo jų karjerai kompanijoje.

Šį prasižengimą taip galima įveikti:

1. Pasakyti darbuotojams, kad jie apsiribotų tik svarbiais ir neatidėliotinais pokalbiais, kurie turėtų būti trumpi ir malonūs. Paprašykite juos informuoti savo draugus bei gimines apie kompanijos tvarką. Leistina ne daugiau kaip pora asmeniškų pokalbių per dieną.
2. Reikalauti, kad komutatoriaus operatorė klaustų skambinančiojo pavardės ir kokiai kompanijai atstovauja. Vien toks klausimas gali sumažinti skambučių skaičių ir jų trukmę. Porą dienų operatorė turėtų registruoti skambučius ne darbo reikalais ir sąrašą parodyti kiekvieno skyriaus vadovui. Tokią tvarką galima sustiprinti pokalbiais su jau prasižengusiais darbuotojais.
3. Paaiškinti darbuotojams, jog dėl tokio elgesio jie gal ir nėra paaukštinami.

**b.** ***Piktnaudžiavimas kavos ir pietų pertraukomis.***

Tyrimai rodo, kad pertraukos didina darbo našumą. Tačiau vadovai turėtų imtis priemonių, kad darbuotojai nesulėtintų darbo laukdami kavos ar pietų pertraukos. Nemažai darbuotojų užtęsia pertraukas, jei tik niekas jų nesudraudžia. Po pertraukos darbas turėtų išsyk prasidėti. Jei pastebėjote, kad taip nėra, prieš ar po pertraukos pasirodykite darbuotojams. Šitaip patys pamatysite, kas piktnaudžiauja pertraukomis, ir paskatinsite tuščiai neleisti

darbo laiko. Tuoj po pertraukos galite paskirstyti užduotis ar pasidomėti, kaip vyksta darbas.

Tik nuosekliomis vadovų pastangomis galima atskirti tuos, kurie gal tik retkarčiais užtęsia pertraukas, nuo tų, kurie taip nuolat daro. Kai kurie darbuotojai piktnaudžiauja kavos ir pietų pertraukomis nepaisydami vadovų pastangų tam užkirsti kelią. Tai duoda pagrindą oficialioms drausminėms nuobaudoms (rašytiniam įspėjimui darbuotojo asmens byloje, už vieną dieną nemokėti atlyginimo ir pan.).

c. ***Pravaikštos.***

Daugelis darbuotojų eina į darbą net varvančia nosimi ir turėdami temperatūros. Jie vengia naudotis kompanijos numatomomis nedarbingumo atostogomis. Gal kai kas nenori jų imti dėl menkų negalavimų manydami, kad gali prireikti sunkiau susirgus. Kiti gal mano, jog niekas kitas už juos darbo gerai nepadarys. Jie jaučiasi atsakingi už savo darbą. Jų etika reikalauja būti geru darbuotoju. Vadovui derėtų įsidėmėti tokius pasiaukojančius darbuotojus. Kai toks darbuotojas neateina į darbą dėl ligos, vadinasi, jis taip serga, kad nieko nebepajėgia dirbti. Kompanijai tokie darbuotojai yra auksas. Deja, daugumoje kompanijų esama darbuotojų, kurie piktnaudžiauja nedarbingumo lapeliais. Iš tiesų *bet kurią darbo dieną darbe nebūna 4–6 procentų darbuotojų.*

Pravaikštos trukdo sklandžiam darbui, dėl jų tenka gaišti, jos mažina našumą. Nukenčia darbo kokybė, nes pavaduojantys darbuotojai nėra tokios pat kvalifikacijos, be to, jiems tenka dirbti viršvalandžius svetimam darbui atlikti.

Kompanija patiria nuostolių dėl piktnaudžiavimo nedarbingumo atostogomis, todėl visi vadovai turi imtis priemonių, kad užkirstų kelią nepateisinamoms pravaikštoms. Tos priemonės galėtų būti tokios:

- priversti laikytis taisyklių. Antraip vieni darbuotojai ir toliau jas laužys, o kitiems bus pagunda taip pat elgtis;

- nustatyti, ar pravaikštoms būdingas koks nors modelis. Žemiau pateikiami penki pagrindiniai nepateisinamų pravaikštų tipai ir pavyzdžiai taktikos, kaip su jomis kovoti. (PASTABA: Kai kuri taktika galbūt nesuderinama su jūsų kompanijos kolektyvine sutartimi. Prieš imdamiesi veiksmų, su ja susipažinkite.)

(I) *Chroniški pravaikštininkai*

Chroniški pravaikštininkai dažnai yra negatyviai nusiteikę. Kasdieniai nusivylimai bei sunkumai juos lengvai prislegia. Jie dažnai dėl nepateisinamų priežasčių neateina į darbą ir tai paprastai vyksta tam tikra tvarka. Toks darbuotojas paskambina ir sako: „Atsiprašau, šefe, bet šiandien negaliu ateiti į darbą". Jums jau rūpi atsakyti: „Apgailestauju, kad sergate. Neikite į darbą, kol nepasijusite geriau". Šitaip nesakykite. Nesijaudinkite, toks darbuotojas ir be jūsų palaiminimo neis į darbą tol, kol nepasijus daug geriau. Nedarbingumo atostogas jis laiko savo teise.

Kiek kartų per metus darbuotojai tokiu pretekstu neateina į darbą, kol juos pradedate laikyti chroniškais pravaikštininkais? Viena kompanija darbuotoją laiko nepatikimu, jei jis visus metus kas mėnesį aštuonis ar daugiau kartų neateina į darbą po vieną ar daugiau dienų.

Tiems, kurie įtariami piktnaudžiaujant nedarbingumo atostogomis, vadovui derėtų baigiantis darbo dienai paskambinti ir pasakyti: „Kaip jautiesi? Aš skambinu norėdamas sužinoti, ar rytoj ateisi į darbą".

Šitokia taktika nušaunami du zuikiai. Pirma, įsitikinsite, ar darbuotojas tikrai namuose. Be abejo, gali būti išėjęs pas gydytoją, bet ne *kiekvieną* kartą, kai skambinate. Antra, atbaidysite darbuotoją imti nedarbingumo atostogas dėl menko negalavimo ar asmeniniams reikalams tvarkyti.

Kai darbuotojas grįžta į darbą, vadovui derėtų:

- pareikšti: „Mes vakar tavęs pasigedome. Mums tikrai esi reikalingas".

- nusakyti, kokių skyriuje kyla sunkumų darbuotojo nesant;
- skatinti darbuotoją dažniau būti darbe;
- paaiškinti, kokie bus padariniai, jei panašūs atvejai kartosis pernelyg dažnai.

Pateisinamas praleistų darbo dienų skaičius, nors ir besaikis, dar neduoda pagrindo imtis drausminių priemonių. Kita vertus, jei darbuotojas, kad ir dėl kokių priežasčių, negali nuolat ateiti į darbą, jau galima nutraukti darbo sutartį. Tokiu atveju:

1. Darbdavys turi registruoti darbuotojo praleistas dienas. Jų turi būti daugiau, nei sveiku protu atrodo leistina. Darbuotojas turi gerokai ir nederamai viršyti vidutinį kitų darbuotojų praleidžiamų darbo dienų skaičių.
2. Darbdavys turi įrodyti, jog darbuotojas pernelyg dažnai neateina į darbą. Ir tai daro nepaisydamas darbdavio *dokumentuotų* pastangų taisyti padėtį. Vadovas turi užrašyti atvejus, kai bandė kalbėtis su darbuotoju ir aiškintis praleidimų priežastis. Jis turi įrodyti, kad buvo supratingas ir atsižvelgė į visas lengvinančias aplinkybes.
3. Darbdavys turi nurodyti įtikinamas priežastis, kodėl maža vilties, kad jis ar ji pasitaisys.

Darbuotojas, klastojantis nedarbingumo lapelius, turi gauti raštišką įspėjimą asmens byloje arba su juo turi būti nutraukiama darbo sutartis. Aplinkybės lemia nuobaudos griežtumą.

Jei darbuotojas iš eilės tris dienas neateina į darbą nieko apie tai nepranešęs, galima laikyti, kad jis atsisakė šio darbo. Jį jau galima atleisti.

Jei darbuotojas daug dienų neateina į darbą dėl girtavimo, darbdavys gali jį atleisti. Darbdavys turi akivaizdžiai parodyti, jog jų darbo santykiai nebegali tęstis. Kompanija turi pagrįsti savo sprendimą ir įrodyti, kad alkoholizmą pripažino liga. Be to, turi įrodyti, jog nuoširdžiai stengėsi padėti darbuotojui išsigydyti.

(II) *Pravaikštininkai dykūnai*

Šie pravaikštininkai paprastai nutaria verčiau pasidžiaugti gyvenimu (tarkime, pažaisti golfą) nei dirbti, jų manymu, nuobodų, monotonišką darbą ir jam švaistyti savo sugebėjimus. Jie jaučia poreikį pabėgti iš atkarios darbo aplinkos. Ir taip jie patenka į ydingą ratą, nes tokiems žmonėms retai pasiūloma paaukštinimas, kurį jie mano nusipelnę gauti. Norėdamas padėti jiems atsikratyti šio polinkio pabėgti, vadovas turėtų:

1. Pateikti jiems praleistų dienų suvestinę.
2. Paklausti, kodėl taip yra.
3. Paskatinti deramai naudotis nedarbingumo atostogomis. Paaiškinti, kad NEDARBINGUMO ATOSTOGOS YRA PRIVILEGIJA, O NE TEISĖ ir jomis reikia naudotis tikros ligos atveju, o ne *asmeniniais reikalais ar dėl vaikų arba sutuoktinio (-ės) ligos.*
4. Įsitikinkite, ar darbuotojas žino, kad pravaikštos yra pagrindinis veiksnys, dėl kurio jis nėra paaukštinamas.
5. Nurodykite, kokių darbuotojas gali sulaukti paskatinimų (pvz., paaukštinimo), jei nedarys pravaikštų. Tai kur kas labiau gali skatinti pasitaisyti nei nuobaudos.

(III) *Naiviosios pravaikštos*

Nemažai darbuotojų mano, jog vadovybė tikisi, kad jie kai kada neateis į darbą dėl nerimtų priežasčių ir už tai nieko nebus. Be to, jie mano, kad jei kompanijoje leidžiama ligos atveju pasiimti laisvų dienų, jomis turi teisę naudotis kada tinkami. Smunka darbuotojų drausmė, jei darbuotojai lieka nenubausti, kai paskambina, jog dėl ligos neateis į darbą ir jiems už tą dieną sumokama, nors yra sveikutėliai. Sunku neklystant spėti, kas iš tikrųjų serga, kas ne, bet vadovas turėtų įsitikinti, ar darbuotojai tuo nepiktnaudžiauja. Vadovams derėtų imtis tokių priemonių:

1. Pateikti darbuotojams jų praleistų dienų sąrašą.
2. Paaiškinti apie atostogas dėl ligos (jog tai privilegija, o ne teisė). Patikinkite darbuotojus, kad jų darbas yra svarbus ir jų nesant nukenčia kompanija.

3. Skatinkite darbuotojus deramai naudotis nedarbingumo atostogomis – išties susirgus.
4. Paprašykite darbuotojų nurodyti, kokį poveikį jų nebuvimas turi kitiems.

(IV) *Piktavališkos pravaikštos*

Yra darbuotojų, kurie neateina į darbą dėl kiekvieno menkiausio negalavimo. Dėl reikalaujamo našumo jie nejaučia jokios atsakomybės. Jiems mažai rūpi, kad jiems neatėjus į darbą kitiems darbuotojams padidėja darbo krūvis ar kompanija nukenčia ekonominiu požiūriu. Paprastai tokie darbuotojai yra nuolat nelaimingi, mano esą aukos, o kiti lepinami palankumu. Jie pažeidžia kompanijos taisykles ir dažnai konfliktuoja su vadovais. Jie kursto kivirčus ir mano visad esą teisūs, o kiti – visad klystantys. Jei tektų turėti tokių darbuotojų:

1. Tiesiai pasakykite, kokios bus bausmės už nuolatines pravaikštas. „Tavo darbas pakibs ant plauko, jei nepaklusi kompanijos taisyklėms." Įspėkite, kad turėsite juos pakeisti kitu žmogumi, jei nepasitaisys, kad jie praleistas dienas turi pateisinti nedarbingumo lapeliais ir t. t. Remkitės faktais, aiškiai nurodykite galimus jų elgesio padarinius ir būkite tvirti.
2. Pagirkite, jei jie paklūsta kompanijos taisyklėms.

(V) *Pateisinamos pravaikštos*

Tikros ligos, artimųjų netektis ir svarbūs asmeniniai reikalai, pavyzdžiui, apsilankymas pas stomatologą ar gydytoją, yra pateisinamos priežastys neateiti į darbą. Tačiau darbdaviai neturėtų apmokėti už laisvas dienas, kai jos pasiimamos dėl vaikų ligos (jos turėtų būti neapmokamos, jei kompanijos taisyklėse nenumatyta kitaip).

## *Nuostatos dėl pravaikštų*

Jei verslas remiasi individualiu darbu, darbuotojui neatėjus į darbą sutrinka sklandus klientų aptarnavimas. Norėdamos sumažinti pravaikštas, daugelis kompanijų įgyvendina griežtesnius reikalavimus ligoms pateisinti. Tarp jų tokius:

- jei dėl ligos praleidžiamos trys ar daugiau dienų, reikalaujama gydytojo pažymos;
- jei neateinama į darbą dėl ligos ar po šventinio savaitgalio, reikalaujama gydytojo pažymos;
- jei darbuotojas nebūna darbe daugiau nei dešimt dienų per metus, reikalaujama nuodugnaus medicininio patikrinimo.

**6. Betvarkiai.**

Ne vienas mano, jog gera tvarka – tai tik vitrina. Jie teisinasi: „Aš žinau, kur kas yra ant mano stalo!“ Kai jie suserga ir neateina į darbą, dėl jų netvarkingumo susidaro sunkumų. Juos pavaduojantieji daug ko negali rasti. Tiesą sakant, netvarkingi darbuotojai dažnai *nežino*, kur kas yra, o pernelyg sujaukta darbo vieta gali būti neorganizuotumo požymis. Didelės netvarkos padariniai:

- dingsta dokumentai ar aplankai;
- ne savo vietoje įrankiai ar aparatūra;
- padidėja tiekimo išlaidos;
- supainiojamos detalės ar inventorius;
- sugenda gaminiai;
- išauga atliekų perdirbimo išlaidos;
- prastas inventorizuojamų gaminių balansas;
- didelės įrenginių prastovos;
- suprastėja darbų sauga;
- prasta darbo nuotaika ir nenoras dirbti viršvalandžius;
- pakrikusi drausmė ir didesnė darbuotojų kaita.

Savo pavyzdžiu skatinkite darbuotojus laikyti darbo vietą tvarkingą. Tvarkos įgūdžius personalui lengviau diegti, jei jūsų pačių

kabinetas švarus ir tvarkingas. Skatinkite darbuotojus po darbo dienos apsitvarkyti. Jei pastebite jau traukiantį prie durų darbuotoją, kuris savo darbo vietą paliko apšniaukštą, jį sustabdykite. Paprašykite prieš išeinant susitvarkyti. Gal net teks pateikti sąrašą, kokios tvarkos iš jų reikalaujama.

7. **Nesąžiningi darbuotojai.**

Seniau buvo vagiama tik tose įmonėse, kurios turėjo patraukaus inventoriaus. Tačiau dabar vagiama įvairesnis inventorius. Ne tik mechanizmai, bet ir jų detalės ar net žaliavos.

Darbuotojai, į namus išsinešantys savo vaikams spalvotų pieštukų, kompanijai didelių nuostolių nepadaro, bet rodo blogą pavyzdį. Kai kurie darbuotojai pieštukais nesitenkina. Dažnai vagiliavimas yra būdas „atsigriebti vadovybei". Kai kas iš jų pavagia daugiau, nei kada nors sunaudos. Nuolat vagiliaujantys darbuotojai dažniausiai prastai dirba - ne tik dėl vogimo, bet ir dėl kitų priežasčių. Jie nevertina ne tik įmonės nuosavybės, bet ir pačios juos įdarbinusios kompanijos.

Viską rakinti nėra pateisinama ekonominiu požiūriu, kaip ir neįmanoma nutverti visų ilgapirščių. Bet jei kompanijos pašalins kai kurias pagundas, turės mažiau nuostolių. Jei kompanijoje tik pora žmonių atsakingi už įstaigos tiekimą - tai vienas būdas vagiliavimui sumažinti. Kitas - kad darbuotojai pasirašytų už raštinės reikmenų bei įrangos saugumą.

## ASMENYBIŲ KONFLIKTŲ SPRENDIMAS

Jei dviejų jūsų darbuotojų asmenybės konfliktuoja, kaip ir kada įsiterpti?

Jei nesutaria du darbuotojai, labiausiai nukenčia jų vadovas. Galbūt Bobas ir Džordžas yra puikūs darbuotojai, tačiau kimba vienas prie kito ir negali dirbti kartu. Jei konfliktas kyla dėl su-

sijusių su darbu priežasčių ir kenkia jų pačių ar kitų darbo našumui, vadovas turi padėti darbuotojams išspręsti nesutarimus. Gana dažnai priežastis glūdi tų žmonių prigimtyje. Net protingiausias vadovas nevalios pakeisti žmonių individualybės. Daugių daugiausia jis gali taip paveikti tuos darbuotojus, kad jie bent sutartinai dirbtų nepaisydami skirtingų asmenybių.

Rekomenduotina abi puses pasikviesti į atskirą kabinetą. Leisti jiems išsakyti, kuo nepatenkinti, ir taip truputį ataušti. Paskui atlikti nešališko tarpininko vaidmenį, kuriam tik rūpi, kad nenukentėtų darbo našumas. Turite tiems darbuotojams tiesiai pasakyti, jog tokios padėties nepakęsite. Paskatinkite darbuotojus tartis, kaip išbristi iš padėties, ir galbūt palankyti elgesio korekcijos kursus. Padėtį atidžiai stebėkite ir prireikus vėl juos pasikvieskite pokalbio. Įspėkite tuos darbuotojus, kokie bus padariniai, jei nederamas jų elgesys nesiliaus.

## KAIP ELGTIS SU EMOCINGAIS ŽMONĖMIS

Jei žmogui padarome nemalonumų ir jis susijaudina, paprastai mes jį guodžiame – labai teisingai. Tačiau darbe reikia laikytis santūriai su įsijausminusiais darbuotojais. Tarkim, esate vadovas, kurio nemaloni pareiga darbuotojus drausminti, atleisti ar išleisti nemokamų atostogų. Gal dėl to žmogus puola į ašaras, labai sutrinka. Ką daryti, kad šioje padėtyje abiem būtų lengviau?

Kai dirbau personalo skyriuje, viena mano pareigų buvo atleisti darbuotojus iš darbo ar išleisti nemokamų atostogų. Esu minkštos širdies ir kartais susijaudindavau kartu su atleidžiamu žmogumi. Visai atsitiktinai radau būdą, kaip abiem atgauti pusiausvyrą.

Padavusi darbuotojai popierinių nosinaičių pakelį tariau: „Turiu vieną reikalą. Grįšiu po kelių minučių“. Išėjau iš kambario ir kelis kartus giliai įkvėpiau. Susivaldžiusi grįžau į kambarį.

Kadangi darbuotojai daviau progos nusiraminti, ji atgavo savitvardą ir savigarbą. Galėjome tęsti pokalbį ir aptarti visus klausimus.

Naudokite šią taktiką atitinkamose situacijose. Nemažai žmonių ašaromis nori sulaukti užuojautos ir bando ką nors laimėti. Tokiais atvejais aš jiems paduodu pakelį popierinių nosinaičių ir tęsiu pokalbį.

## KAIP UŽKIRSTI KELIĄ RASINIAMS IR ETNINIAMS UŽGAULIOJIMAMS

Kompanijose, kuriose laikomasi įstatymų, darbuotojai yra įvairios kilmės ir mišrios sudėties. Kompanijoms blogai vadovaujama, jei jos žiūri pro pirštus ar toleruoja darbuotojų, vadovų, klientų ar visuomenės narių užgauliojimus rasiniu ar etniniu atžvilgiu. Užgauliojimai yra prasta kompanijos vizitinė kortelė ir sukelia nesutarimus tarp darbuotojų.

Juoktis iš ko nors anaiptol nėra juokinga. Vadovams patiems niekad nederėtų šmaikštauti apie žmogaus kilmę, išvaizdą ar toleruoti tokį savo personalo elgesį. Sunku nuspėti, kaip toks pašmaikštavimas užgaus žmogų. Rasiniai ar etniniai užgauliojimai randasi iš prietarų. Prietarai remiasi stereotipiniais požiūriais ar stereotipine nuomone apie kokią nors grupę ir rodo nepagarbą žmonėms, kaip asmenybėms.

Vadovai turėtų aiškiai išreikšti direkcijos požiūrį į tokius prietarus ir užkirsti kelią bet kokiems rasiniams ar etniniams užgauliojimams. Galbūt vadovui su užgauliotoju derėtų asmeniškai pasikalbėti. Gal jis ar ji ginsis, kad pastabos buvo nepiktos. Tokiam taip reikėtų atkirsti: „Čarli, gal tau ir *atrodė*, kad nepiktos, bet jos skaudina, tad savo nuomonę pasilaikyk!"

Jei tai nesiliauja, vadovui derėtų įspėti: „Čarli, darbo įvertinimas parodo, kaip darbuotojas sutaria su savo bendradarbiais ir klientais. Nenorėčiau į tavo asmens bylą įrašyti, kad nesutari su kitais darbuotojais. Tačiau, jei ir toliau laidysi tokias nepagarbias pastabas, į tavo bylą įrašysiu įspėjimą. Supratai?"

## KAIP ĮVEIKTI PRIETARUS DĖL VADOVIŲ MOTERŲ

Antifeministinių prietarų dar turi ir vyrai, ir moterys, manantys, jog vyrai pranašesni už moteris ir kad pasaulį turi valdyti jie. Tai viena rimčiausių problemų, su kuriomis darbe vis dar susiduria moterys. Kaip joms derėtų reaguoti į tokį prietarą?

Kai kas antifeministinį požiūrį išsako atvirai ir jums nelieka abejonių, kad toks žmogus stengiasi moteris „pastatyti į vietą". Tačiau daugelis žmonių net nesuvokia, kad jų pažiūras galima laikyti šališkomis. Tai paprastai vyresnio amžiaus vyrai ar vyrai, išaugę namuose, kur moterys tradiciškai laikomos pavaldžiomis vyrams. Tokie kreipiasi į moterį „brangioji", nes moterys jiems brangios. Jie moteris globoja ir mano tai esant jų pareiga. Šie vyrai nenori užgauti moters ir paprastai net nesupranta, kodėl tokie žodžiai moteris įžeidžia. Tokiais atvejais reikia mandagiai atsakyti. Atsakomoji reakcija padėtų tokiems vyrams pakeisti savo elgesį.

Daugeliui vyresnio amžiaus moterų būdingos antifeministinės nuostatos. Joms buvo įdiegtos pažiūros, kad moterys turi paklusti vyrams, ir jos mano, jog nemoteriška konkuruoti su jais, vadovauti vyrams ar užimti pareigas valdžioje. Jos tokias moteris niekina, ypač netekėjusias ir nelinkusias turėti vaikų.

Antifeministinėmis pažiūromis pasižymi ir kai kurios jaunesnio ar vidutinio amžiaus moterys. Pavyzdžiui, nenorinčios paklusti moteriškos lyties vadovams, nesąmoningai tiki, kad tik vyrams dera būti vadovais. Jos abejoja savo vadovių sugebėjimais ir apsunkina joms darbą.

Pagalbinis personalas (kurį daugiausia sudaro moterys) paprastai iš paskutiniųjų stengiasi padėti savo viršininkams (vis dar daugiausia vyrams) tvarkytis, viską padaryti laiku ir juos apgaubia jaukumu. Jos rūpinasi jais (atneša kavos, primena apie susitikimus, tvarko korespondenciją). Kai į vadovo vietą paskiriama moteris, ji nebesulaukia tokio rūpesčio, nebent užimtų aukščiausias pareigas. Kartais ji personalui pasako, kad tikisi tokios pat pagalbos, kuri buvo teikiama ankstesniam vadovui vyrui.

**1. Vyresnio amžiaus pavaldiniai.**

Džaneta atsidūrė keblioje padėtyje, kuri seniau visuomenėje retai pasitaikydavo, bet dabar gan dažna. Dvidešimt penkerių metų ji ėmė eiti kanceliarijos vedėjos pareigas. Baigusi atitinkamą kolegiją ir turėdama ketverių metų kanceliarinio darbo patirtį, ji buvo pasirengusi tokioms pareigoms. Tačiau nebuvo pasirengusi vadovauti kone dvigubai už ją vyresnėms moterims. Jos turėjo dešimties–penkiolikos metų kanceliarinio darbo patirtį. Jai atvirai rodė priešiškumą ir buvo gana nedraugiškos.

Džaneta nutarė pasikviesti Sarą, ne tokią priešišką vyresnę moterį, į savo kabinetą aptarti padėties. Sara buvo atvira. Ji prisipažino nustebusi ir nusivylusi, kai Džaneta „iš gatvės" buvo priimta jos viršininke. Ji įsivaizdavo toms pareigoms tinkant jos ar vyresnio amžiaus asmenį – galbūt ką nors iš bendradarbių ar tokią, kurios patirtis suteiktų „teisę" vadovauti. O čia štai šį vaidmenį atlieka jos dukters amžiaus mergina.

Sara prisipažino, kad Džanetos giriama už gerą darbą ji pasijusdavo, lyg su ja būtų elgiamasi kaip su maža, o Džanetos pakritikuotai kildavo noras gintis. Atvirai tai išsiaiškinus, joms abiem palengvėjo. Džaneta suprato Saros priešiškumo priežastis ir dabar galėjo jį įveikti. Sara išsiaiškino savo jausmus ir ėmė keisti požiūrį į Džanetą.

Netrukus Džaneta sušaukė visų darbuotojų susirinkimą padėčiai aptarti. Ji pasakė suprantanti jų nusiteikimą ir paaiškino, ko iš jų reikalaujanti. Paskui pridūrė, jog tiki jų geranoriškumu ir paklausė kiekvienos darbuotojos: „Ar ateityje galiu jumis pasikliauti?" Darbuotoja Džulė tarsi nebuvo linkusi pažadėti, tad Džaneta suprato turėsianti nenuleisti nuo jos akių. Netrukus dėl žemo našumo ir neigiamos nuostatos Džanetai teko ją drausminti. Ji vėl paaiškino Džulei, ko iš jos nori ir kokie bus padariniai, jei ji ir toliau aplaidžiai dirbs. Deja, Džulė taip ir nepakluso Džanetai. Ji ir toliau dirbo aplaidžiai, tad ją teko atleisti.

Su kitomis Džaneta sutarė geriau. Pastebėjusi, kad jų požiūris į ją bei darbo našumas iš esmės pasikeitė, ji padėkojo joms už supratimą ir draugiškumą.

Tradiciškai mes buvome mokomos, kad vyresnės moterys (motina ar teta) daugiau už mus žino ir todėl turime jas gerbti. Pasikeitus vaidmenims, sutrinka tiek jauna moteris vadovė (tarsi atsidūrusi motinos vaidmenyje), tiek vyresnės darbuotojos (tarsi atsidūrusios įtikti besistengiančios dukters vaidmenyje). Šiuos jausmus žadina valdžios postai ir mintys, kam jie turėtų teisėtai priklausyti. Tokiais atvejais nėra gatavų receptų.

**2. Pavaldiniai vyrai.**

Barbara vadovavo trims vyrams. Ji buvo inžinierė, o jie technologai. Jos pavaldiniai nenorėjo jai paklusti ir viską norėjo savaip daryti. Laimė, prieš užimdama šias pareigas, ji gavo deramą vadovui išsilavinimą. Tai stiprino pasitikėjimą savimi.

Barbara įsitikino, jog reikia sukviesti pokalbio drausmės tema, kai vienas jos pavaldinys atsisakė atlikti jam skirtą užduotį. Tai buvo subordinacijos nesilaikymo atvejis (labai rimtas pažeidimas), dėl kurio darbuotojas galėjo būti atleistas. Ji susitvarkė pati, į jo asmens bylą įrašė griežtą įspėjimą, kad bus atleistas, jei nesiliaus taip elgęsis. Apie šiuos veiksmus ji pranešė savo vadovui ir tas ją pagyrė, kad keblioje padėtyje pasielgė kompetentingai.

**3. Vadovų pravardžiavimas.**

Pavaldiniai ir bendradarbiai vadovę Margaretą vadino „agresyvia". Ji manė savo darbą atliekanti taip kaip kiti vadovai.

Ji mėgdžiojo vyrų kolegų elgseną ir kalbą. Jai tat netiko ir todėl buvo vadinama „agresyvia moteriške".

Iš išvaizdos ir kūno kalbos buvo matyti, kad ji stipri, pasitikinti savimi ir gan valdinga asmenybė. Tokios vyrų savybės laikomos pagirtinomis, bet ne moterų. Aš jai paaiškinau, kad galbūt priešinamasi jos balso tonui, galbūt jos kūno kalba per daug įsakmi.

Iš tolesnio pokalbio paaiškėjo, kad ji nurodymus duoda įsakymo, o ne prašymo forma: „Tu padarysi...", o ne: „Norėčiau, kad tu...". Ji sutiko sušvelninti savo toną ir kūno kalbą. Ir tai padėjo.

## KITI VADOVAVIMO SUNKUMAI

*„Mano darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su klientais, sunkius klientus visad nukreipia man, užuot išsiaiškinę su jais patys.“*

Padėkite jiems įgyti įgūdžių, reikalingų bendraujant su sunkiais žmonėmis (gal duokite paskaityti šią knygą). Paaiškinkite, kaip norėtumėte, kad jie reaguotų, jei klientas elgiasi užgauliai, nepagarbiai ar grasina. Galbūt patarsite padėti ragelį ar nukreipti skambinantįjį pas jus.

Irzlūs klientai savo nepasitenkinimą dažnai išlieja ant aptarnaujančio personalo, o su vadovais ar viršininkais būna malonūs, nors prie žaizdos dėk. Nemanykite, kad aptarnaujantis personalas perdeda skųsdamasis nemaloniu kliento elgesiu. Ginkite savo darbuotojus, jei su jais blogai elgiamasi. Pasakykite klientui: „Mes nepakęsime savo darbuotojų užgauliojimo. Patarčiau atsiprašyti Megės, kad šitaip su ja kalbėjote“.

*„Aukščiausi vadovai sako, kad dėl ypatingų klientų galime pažeisti taisykles. Mano darbuotojai prieštarauja.“*

Aš jų nekaltinu. Labai nemalonu, kai klientui atsakai, o jis, apeidamas tave, kreipiasi į aukštesnį viršininką ir gauna ko nori. Palaikykite savo darbuotojus – pasikalbėkite su vadovu. Paprašykite nustatyti griežtas taisykles. Pateikite pavyzdžių, kaip tokie atvejai palieka nuoskaudą, smukdo darbo nuotaiką ir t. t. Juo geriau pasiruošite pokalbiui su vadovu, juo didesnė tikimybė jį įtikinti. Jei vadovybė nepatenkina jūsų prašymo, paaiškinkite, kaip tai atsilieps jūsų personalui.

*„Kaip galėčiau savo darbuotojams padėti nesivaržant taikyti nepopuliarias taisykles ir nurodymus?“*

Išmokykite juos „užsikirtusios plokštelės“ metodo. Prašykite, kad jie šį metodą naudotų nekeldami balso ir nerodydami jokio su-

sierzinimo. Padėkite rasti tinkamus atsakymus, pavyzdžiui: „Atleiskite. Norėčiau jums padaryti išimtį, bet dėl nieko negaliu pažeisti taisyklių". Nurodykite kartoti deramą atsakymo formą kiek reikės. Palaikykite, jei kas nors bandys juos apeiti.

*„Kaip reikės tvarkytis, jei turiu sumažinti personalą ir vietoj penkių darbuotojų liks keturi?"*

Tai tampa neišvengiama, kai ekonomika priverčia kompanijas „susiveržti diržus". Jei nelankėte laiko tvarkymo kursų, pats metas juos išklausyti. Išmoksite pasirinkti prioritetus, atsidėti svarbiausioms užduotims ir duosite gerą pavyzdį personalui. Jei padėsite pavaldiniams taupyti laiką, įsitikinsite, jog keturi žmonės *gali* dirbti nė kiek ne blogiau už penkis.

Išmokite dirbti tikslingai, bandykite naujus metodus. Sukvietę darbuotojus aptarkite, kaip galima dirbti lengviau ir greičiau. Atidžiai išklausykite jų idėjas. Juk iš tikrųjų jie nuveikia visus darbus, tad dažnai turi geriausių pasiūlymų, kaip taupyti laiką.

*„Mano darbuotojai nuolat neteisingai supranta mano nurodymus."*

Parafrazės metodu pasitikrinkite, ar jie suprato, ko norite. Šis metodas labai veiksmingas duodant nurodymus ar ką nors mokant. Taip įsitikinsite, ar jie „išgirdo, ką pasakėte". Prašykite parafrazuoti atsargiai, kad neatrodytų, jog laikote juos bukagalviais, nesuprantančiais jūsų nurodymų. Jūsų pareiga duoti aiškius nurodymus, kad jiems nereikėtų narplioti jų prasmės.

*„Mano darbuotojai nori, kad aš gaiščiau savo brangų laiką atsakinėdamas į nesvarbius jų klausimus."*

Daugelį vadovų pykdo trukdymai, deja, dažnas nenoromis skatina savo pavaldinių bejėgiškumą. Kai darbuotojas kreipiasi į juos kokiu nors klausimu, jie iškart duoda atsakymą. Būtų kur kas geriau, jei pirma pasiteirautų: „O ką, tavo nuomone, reikėtų dary-

ti?“ Keisčiausia, kad darbuotojai paprastai patys žino, ką reikėtų daryti. Tokia taktika skatina darbuotojus savarankiškai mąstyti. Kai jie suvoks dažnu atveju jau žiną atsakymą ir kad jūs juos palaikote, ateityje labiau pasikliaus savo nuomone.

Jei pavaldiniai iš tikrųjų nežino atsakymo, būtinai padėkite.

*„Man nemalonu drausminti savo darbuotojus.“*

Tikriausiai vadovo pareigoms nebuvote deramai parengti. Įgykite šių žinių ir nesivaržykite diegdami drausmę. Atminkite, jog visa, ką daro jūsų pavaldiniai, smukdo arba kelia *jūsų* prestižą. Jei leisite jiems atsainiai dirbti, patys ruošite dirvą savo papeikimui. Drausmės tikslas yra didinti našumą ar taisyti elgesio nukrypimus, o ne žadinti darbuotojams norą keršyti. Teisingai reikalaujama drausmė perkelia atsakomybę nuo vadovo pečių tam žmogui, kuris drausminamas. Darbuotojui pasakoma, kokie bus padariniai, jei jis ir toliau elgsis neleistinai. Kartoju: įgykite vadovui reikalingų žinių – ypač apie darbuotojų drausmę!

*„Aš dar nenoriu išeiti į pensiją. Kaip man elgtis su tais, kurie „lipa man ant kulnų“ ir taikosi į mano vietą?“*

Keblus reikalas. Jūs dar nelinkę pereiti į kitą etapą, bet neturėtumėte stabdyti jaunų ir norinčių eiti į priekį. Pasiūlykite jiems pereiti į kitą skyrių ir aplenkti jūsų vietą. Kaip galėdami stenkitės, kad jie būtų pasirengę, kai jūs norėsite atsistatydinti. Jei tai bus po dvejų metų, nesukite galvos dėl einančių jums iš paskos. Netrukdykite jiems rengtis jūsų pareigoms, antraip turėsite nepatenkintus, kerštingus pavaldinius.

Jei įrodysite jiems, kad rūpinatės ne tik savo, bet ir jų gerove, jie tikriausiai bus kantresni. Ir ramesni žinodami, kad jų laukimas baigsis. Išdėstykite jiems savo planus. Pasakykite, kad ketinate išeiti į pensiją po dvejų metų. Jei tai užtruktų ilgiau nei dveji metai, tą laiką turbūt tektų dirbti su žmonėmis, kurie iš nekantrumo liptų sienomis. Tokiu atveju stenkitės patys gauti aukštesnes pareigas.

*„Mano darbuotojai tikisi, kad aš pritaikysiu visas jų genialias idėjas."*

Kiekvieną naują idėją įvertinkite pagal jos pranašumus. Jei dėl kokios nors priežasties ji nepritaikoma, pasakykite savo išvadas. Jei idėja kuo nors vertinga, paaiškinkite, kodėl tuo metu galima ar negalima jos pritaikyti. Skatinkite savo personalą pateikti naujų idėjų, sumanymų. Juk iš tikrųjų jie atlieka visą darbą. Jei užgniaušite jų idėjas, pakirsite jų iniciatyvą, o šito nereikia.

*„Turiu darbuotoją, kuri nuolat spyriojasi ir viską nori daryti savaip."*

Kada tik turite tokią galimybę, leiskite personalui dirbti „savaip". Jei kokiu nors atveju toks lankstumas neįmanomas, duokite aiškius nurodymus. Paaiškinkite, jog dirbdami pagal jūsų nurodymus gaus jūsų pageidaujamus rezultatus. Jei darbuotoja ir toliau ginčysis, paklauskite jos: „Ar atsisakote šį darbą atlikti taip, kaip aš reikalauju?" Jei ji pasakys: „Taip", turėsite teisę apkaltinti ją nepaklusnumu. Pirma išbandykite kitus metodus, bet žinokite, kad galbūt vienintelė išeitis bus į jos bylą įrašyti oficialų įspėjimą.

*„Mano vienas darbuotojas labai draugiškas, bet baisiai neorganizuotas. Paliktas be priežiūros valandų valandas kalba telefonu."*

Šį žmogų panaudokite, kai reikia kalbėti per pristatymus ar tiesiogiai turėti reikalų su klientais. Duokite tikslius, smulkius nurodymus, ko iš jo norite. Patikrinkite, kad jo pareigybės aprašas būtų nepasenęs, nusakantis darbo kokybę ir kiekvienos užduoties atlikimo terminus. Paaiškinkite, kad jis nekalbėtų telefonu asmeniniais klausimais. Reikalaukite paklusti drausmei ir įspėkite, kokie bus padariniai, jei tokie pokalbiai telefonu nesiliaus.

*„Mano sekretorė visada baisi pedantė, net kai dėl to švaistomas brangus laikas. Ji tiesiog užsikasa darbe ir nemato, kas vyksta aplinkui. Todėl net nesuvokia, kaip savo elgesiu veikia kitus skyriuje."*

Nurodykite, kokių terminų ji turi laikytis ir kokių jūs tikitės rezultatų. Nusiųskite ją į laiko tvarkymo kursus. Jei jums reikia kokio nors projekto kopijos, paaiškinkite, kad kopijoje leistinos korektūros klaidos ir t. t. Duokite jai informacijos, iš kurios būtų aišku, kaip jos darbas susijęs su kitais skyriaus darbuotojais. Galbūt parodykite jai organizacinę jūsų poskyrio ar skyriaus schemą. Paaiškinkite, kad, kai ji vėluoja padaryti savo darbą, tai tiesiogiai atsiliepia kitiems. „Margareta, kai vėluoja tavo mėnesio ataskaita, suvėlinama viso skyriaus mėnesio ataskaita."

*„Ar man dera asmeniškai bendrauti su savo darbuotojais?"*

Jei anksčiau su savo pavaldiniais buvote lygūs, tai gali būti keblus klausimas. Nepamirškite, kad dabar esate lygūs su naujais žmonėmis ir jums dera bendrauti su kitais vadovais, o ne su pavaldiniais. Nesakau, kad negalite su jais išgerti kavos, tačiau nebendraukite tik su vienu ar pora savo personalo žmonių. Jei žaisite boulingą su vienu pavaldiniu, kiti manys, kad savo „boulingo bičiuliui" rodote ypatingą palankumą. Jei vis dėlto *nuspręsite* bendrauti su kai kuriais pavaldiniais, niekad su jais neaptarinėkite darbo reikalų! Tai būtų nesąžininga kitų darbuotojų atžvilgiu.

# Išvados

## AR ESATE PASIRENGĘ SĖKMEI?

---

Dabar jau turite žinių, kaip elgtis su įpykusiais, šiurkščiais, nekantriais, emocingais, susikrimtusiais, užsispyrusiais ir agresyviais žmonėmis. Šie esminiai bendravimo įgūdžiai padės susikalbėti su visokiais sunkiais individais ir išbristi iš sunkios padėties. Išmokite šių įgūdžių, ir savaime pagerės santykiai su personalu, viršininkais, bendradarbiais ir klientais. Šie įgūdžiai mūsų laikais labai svarbūs versle, jie padės gauti geresnių užsakymų, paaukštinimą, daugiau vadybinių įpareigojimų ir apskritai pakels darbingumą.

Įgyti bendravimo įgūdžiai padės valdyti savo nuotaikas ir neprarasti savitvardos, kai būsite užsipuolami. Užuot šokę teisintis, kai susidursite su įpykusiu klientu, visą dėmesį skirsite jo nusiskundimui. Galų gale abu liksite patenkinti.

Jūs:

- būsite tvirtesni ir, užuot blaškęsi ir raminę kitus, turėsite daugiau laiko daryti tai, ką norite;
- mokėsite bendrauti su piktais ar agresyviais klientais;
- sugebėsite įveikti savo pačių pyktį ir įtampą;
- mokėsite atsilaikyti, kai jums bus daromas spaudimas, bandoma jumis manipuliuoti ar gąsdinama suktais metodais, kuriuos, siekdami savo tikslų, naudoja kai kurie žmonės. Mokėsite įžvelgti esmines problemas ir jas spręsti;

- būsite sumanūs derybininkai, mokantys rasti išeitį iš konfliktinių situacijų;
- mokėsite suprasti ir naudoti nežodinę kalbą;
- mokėsite atpažinti savo pačių ir kitų pasyvų, agresyvų ir pozityvų elgesį;
- mokėsite pasakyti „ne" nejausdami kaltės;
- žinosite, kaip naudotis bendravimo įgūdžiais, kad būtumėte geresni klientai, bendradarbiai, darbuotojai ar vadovai;
- žinosite, kaip spręsti asmenybių konfliktus;
- suprasite atsakomosios reakcijos naudą norint, kad kiti suvoktų, kaip jus veikia jų geras ar netinkamas elgesys;
- žinosite, kaip parafraze pasitikslinti, ar gerai supratote, kas buvo pasakyta;
- sulauksite daugiau pagyrimų ir pritarimo iš savo kolegų, nes jau mokėsite valdyti savo neigiamus jausmus.

Išmokite tų metodų ir juos kasdien taikykite. Jie *tikrai* veiksmingi! Kaip visais naujais įgūdžiais, jais reikia nuolat naudotis, kol taps automatiški. Juos įsisavinę, valdysite savo elgesį ir reakciją į kitus.

Nebeleisite, kad kiti nulemtų, kokia jums bus diena. Kadangi išmoksite savitvardos, sustiprės savigarba. Kuo labiau pasitikėsite savimi, tuo mažiau kankins įtampa ir nerimas, tuo daugiau energijos ir entuziazmo turėsite visiems gyvenimo aspektams. Jei naudosite šiuos įgūdžius, būsite pasirengę sėkmei, nes sėkmė jus neišvengiamai lydės!

Ši knyga apie sunkius žmones ir keblumus darbe. Ji tapo pasauliniu bestseleriu, išversta į dešimtį kalbų ir sulaukusi keturiolikos leidimų. Be to, aš parašiau: *„Kaip elgtis sunkiose situacijose darbe ir namie"*, *„Kaip elgtis su sunkiais sutuoktiniais ir vaikais: kaip įveikti sunkias šeimos problemas"* ir *„Kaip elgtis su sunkiais savo ir sutuoktinio giminėmis"*. Kita mano knyga vadinsis *„Teorizavimas darbe"*.

# PADĖKA

Aš dėkoju tūkstančiams mano seminarų dalyvių, kurie prisidėjo savo idėjomis, kaip jie bendrauja su sunkiais žmonėmis.

Ypatinga padėka *Alberta Government Telephones* kompanijai, leidusiai man cituoti tiesiai iš kelių jos brošiūrų, ir mano redaktorei Margaret Allen.

Dėkoju savo motinai Mabel Hastie, išmokiusiai kantrybės ir atkaklumo, ir savo dukteriai Michele, ištvėrusiai daug vienatvės valandų, kai rašiau šią knygą.

Auerback, Sylvia. „ Difficult Co-workes–Handle with Care". *Computer Decisions* 13 (Dec. 1981), 178 ff.

Berne Eric. *Games People Play.* New York: Ballantine Books, 1964.

Bernstein, Albert J., and Sydney Craft Rosen. *Dinosaur Brains.* New York: John Wiley and Sons, 1989.

Bramson, Robert M. *Coping with Difficult People.* New York: Ballantine Books, 1981.

Carnegie, Dale. *How to Win Friends and Influence People.* New York: Simon and Schuster, 1981.

Cava Roberta. *Dealing with Difficult Situations: At Work and at Home.* Sydney: Pan Macmillan Australia, 2003.

*Dealing with Difficult Spouses and Children: How to Handle Difficult Family Problems.* Edmonton: Cava Management Consulting Services, 1995.

*Dealing with Difficult Relatives and In-Laws.* Edmonton: Cava Management Consulting Services, 2002.

Elgin, Suzette Haden. *The Last Word on the Gentle Art of Verbal Self-defense.* New York: Prentice-Hall, 1987.

Farley, Lin. *Sexual Shakedown: The Sexual Harassment of Women on the Job.* New York: McGraw-Hill, 1978.

Filley, Allan C. *Interpersonal Conflict Resolution.* Glenview, III: Scott, Foresman, 1975.

Freudenberger, H. J., and G. Richelson. *Burnout.* New York: Doubleday, 1980.

Gordon, Thomas. *P. E. T.: Parent Effectivenes Training.* New York: New American Library, 1970.

Gray, John, M. D. *Men Are from Mars, Women Are from Venus: The Classic Guide to Understanding the Opposite Sex.* New York: Quill, 2004.

Hall, Edward T. *The Silent Language.* New York: Anchor Books, *1981.*

Killinger, Barbara. *Workaholics: The Respectable Addicts,* revised edition. Toronto: Key Porter Books, 2004.

Levinson, Harry. *Executive Stres.* New York: New American Library, 1985.

Smith, Manuel J. *When I Say No, I Feel Guilty.* New York: Dial Press, 1975.

Tannen, Deborah. *You Just Don't Understand: Women and Meni in Conversation.* New York: Quill, 2001.

Uly, William. *Getting Past No: Negotiating with Difficult People.* New York: Bantam, 1993.

Weisinger, Hendrie, and Norman M. Lobsenz. *Nobody's Perfect: How to Give Criticism and Get Results.* Los Angeles: Stradford Press, 1981.

Ziegenfuss, James T., Jr. „Responding to People Problems“. *Business Horizons* 23 (Apr. 1980): 73–76.

**Cava, Roberta**

Ca 379 Kaip elgtis su sunkiais žmonėmis / Roberta Cava; iš anglų kalbos vertė Auksė Mardosaitė. – Vilnius: Alma littera, 2005. –231 p.

ISBN 9955-08-857-5

R. Cava, buvusi personalo vadovė, dalijasi patirtimi, kaip elgtis su nemaloniais, įnoringais klientais, despotiškais viršininkais ir įkyriais bendradarbiais. Knyga „dvipusio eismo“ – skirta ir vadovams, ir pavaldiniams.

UDK 159.92+316.6

**Roberta Cava**
KAIP ELGTIS SU SUNKIAIS ŽMONĖMIS

Iš anglų kalbos vertė *Auksė Mardosaitė*

Redaktorė *Zita Marienė*
Viršelio dailininkas *Edvardas Jazgevičius*
Korektorė *Daina Dailidonienė*
Maketavo *Zita Pikturnienė*

Tiražas 3000 egz.
Išleido leidykla „Alma littera“, A. Juozapavičiaus g. 6/2, 09310 Vilnius
Interneto svetainė: http://www.almalittera.lt
Spaudė AB spaustuvė „Spindulys“, Gedimino g. 10, 44318 Kaunas
Interneto svetainė: http://www.spindulys.lt

Roberta Cava turi keletą darbuotojų psichologinio parengimo firmų JAV, Kanadoje ir Australijoje, organizuoja 65 temų seminarus visame pasaulyje. Šioje knygoje pateiktą seminarą išklausė 65 000 žmonių.

Knyga „Kaip elgtis su sunkiais žmonėmis“ pravers ir viršininkams, ir pavaldiniams. Joje pateikti bendravimo metodai, kuriuos galėsite darbovietėje pritaikyti įvairiose situacijose ir susidūrę su įvairiai nusiteikusiais ir įvairių tipų žmonėmis.
R. Cava moko skaitytoją ieškoti nesėkmingo bendravimo priežasčių, siūlo išeitis sprendžiant keblias bendro darbo šiuolaikinėje firmoje problemas. Ypač svarbus skyrius apie tai, kaip ugdyti savuosius bendravimo įgūdžius, kad būtų lengviau susišnekėti su kitais, sumažėtų įtampa ir nerimas, išaugtų profesinis pasitikėjimas.



ISBN 9955-08-857-5

